

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

**VLOGA RAVNANJA Z LJUDMI PRI DELU PRI
SPODBUJANJU INOVATIVNOSTI: PRIMER
PODJETIJ GOOGLE, MICROSOFT IN APPLE**

Ljubljana, september 2008

SAŠA BATISTIČ

IZJAVA

Študent **Saša Batistič** izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom **doc. dr. Roberta Kašeta** in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, 24. 09. 2008

SAŠA BATISTIČ

Kazalo

UVOD	1
1 RAVNANJE Z LJUDMI PRI DELU IN INOVATIVNOST	2
1.1 PRAKSE RAVNANJA Z LJUDMI PRI DELU V VISOKOTEHNOLOŠKIH PODJETJIH	4
1.1.1 PRIVABLJANJE IN IZBIRANJE	4
1.1.2 USPOSABLJANJE IN RAZVOJ	6
1.1.3 OCENJEVANJE USPEŠNOSTI	7
1.1.4 NAGRAJEVANJE	9
2 KVALITATIVNA RAZISKAVA PRAKS RAVNANJA Z LJUDMI PRI	10
DELU V VISOKOTEHNOLOŠKIH PODJETJIH	10
2.1 METODOLOŠKI PRISTOP	10
2.2 GOOGLE	11
2.2.1 PRIVABLJANJE IN IZBIRANJE	13
2.2.2 USPOSABLJANJE IN RAZVOJ	15
2.2.3 OCENJEVANJE USPEŠNOSTI	15
2.2.4 NAGRAJEVANJE	15
2.3 MICROSOFT	17
2.3.1 PRIVABLJANJE IN IZBIRANJE	18
2.3.2 USPOSABLJANJE IN RAZVOJ	20
2.3.3 OCENJEVANJE USPEŠNOSTI	21
2.3.4 NAGRAJEVANJE	22
2.4 APPLE	23
2.4.1 PRIVABLJANJE IN IZBIRANJE	26
2.4.2 USPOSABLJANJE IN RAZVOJ	27
2.4.3 OCENJEVANJE USPEŠNOSTI	27
2.3.4 NAGRAJEVANJE	28
2.5 STRNJENE UGOTOVITVE	29
3 PRENOS UGOTOVITEV NA SLOVENSKO IT PANOGO	31
SKLEP	36
LITERATURA IN VIRI	40

Kazalo slik

Slika 1: Porazdelitev zaposlenih oseb v Microsoftu	21
--	----

Kazalo tabel

Tabela 1: Ključni podatki o podjetju Google inc.....	11
Tabela 2: Primerjava plač pri Googlu za isto delovno mesto (programer) glede na regijsko razpršitev za leto 2008.....	16
Tabela 3: Ključni podatki o podjetju Microsoft	17
Tabela 4: Primerjava plač pri Microsoftu (61. plačilni razred) in povprečje panoge (mediana) za leto 2006	23
Tabela 5: Ključni podatki o podjetju Apple.....	24
Tabela 6: Predstavitev ključnih ugotovitev o praksah ravnanja z ljudmi pri delu in njihovem vplivu na inovativnost v podjetjih Google, Microsoft in Apple	30

Kazalo prilog

PRILOGA 1: Google Labs Aptitude tests t.i. GLAT test.....	1
PRILOGA 2: Oglas podjetja Apple za delovno mesto »Mac Genius«.....	5
PRILOGA 3: Elektronsko pismo zunanjega izvajalca Apple za privabljanje kadrov	6

UVOD

Inovacije so ključnega pomena pri zagotavljanju konkurenčne prednosti. V svetu visoke tehnologije pa so inovacije tudi generator priznanj in nagrad, ki jih mnoga podjetja dobijo za pomembne dosežke na tem področju. Velja tudi poudariti, da ima napredek v informacijski tehnologiji multiplikativni učinek pri celotnem gospodarskem razvoju države in celega sveta. Država in podjetja torej morajo spodbujati inovacije in inovativnost, zato je zelo pomemben vsak dejavnik, ki vpliva na to. Med temi dejavniki je tudi ravnanje z ljudmi pri delu (Bondarouk & Looise, 2005; Chen & Huang, 2008; William, 2002; Li, Zhao & Liu, 2006 in drugi)

Namen diplomskega dela je torej analizirati vlogo najpogostejših praks ravnanja z ljudmi pri delu pri zagotavljanju inovativnosti visokotehnoloških podjetij. Prek analize dosedanjega raziskovalnega dela ter s pomočjo izbranih primerov visoko tehnoloških podjetij sem ugotavljal, ali se teoretične prakse dejansko uporabljajo v taki meri, kot jih teorija priporoča, ali pa jih podjetja raje prilagodijo po svoje ali celo podajo kakšno inovativno rešitev. Pri tem sem se opiral predvsem na internetne vire in komentarje zaposlenih, ki so jih podali prek spletnih dnevnikov, forumov in ljubiteljskih spletnih strani. Inovativnost v teh panogah igra ključno konkurenčno vlogo za podjetja, zato je spodbujanje le-te ključnega pomena za celotno podjetje. Na koncu diplomske naloge sem nato izvedel še prenos teh praks na slovenske razmere in ugotovil, ali se tak model pri nas dejansko obnese.

V prvem poglavju sem predstavil nekaj ključnih pojmov, ki so povezani z inovacijami in podrobneje opredelil vpliv le-teh na poslovanje podjetja. V nadaljevanju poglavja sem podrobneje predstavil štiri ključne prakse ravnanja z ljudmi pri delu. Te so: (1) privabljanje in izbiranje, (2) razvoj kadrov, (3) ocenjevanje uspešnosti kadrov in (4) nagrajevanje kadrov. Vsako prakso sem poizkušal čim bolj strnjeno predstaviti skozi teoretični vidik in podati nekaj iztočnic, ki veljajo za te prakse v tehnološki panogi.

Drugo poglavje predstavlja jedro diplomskega dela. Vsebuje tri ločene dele, kjer sem predstavil tri velika informacijska podjetja. Prvo je Google, ki je dobilo vrsto let nagrado kot najboljši delodajalec v ZDA v reviji Fortune in je zato logično pričakovati, da uporablja veliko najboljših praks ravnanja z ljudmi pri delu. Naslednje je Microsoft, ki je zanimivo ne le zaradi konkurenčnosti Googlu ampak tudi zaradi velikosti. Prav zaradi te verjetno podjetje uporablja povsem drugačne prakse kot Google. Zadnje podjetje je Apple, ki je zelo samosvoje, kot sem lahko videl, in močno sloni na »alternativnih« temeljih, od karizmatičnega vodje, skrivanja informacij, do fanatičnih zaposlenih in kupcev njihovih izdelkov. Vsa tri podjetja sem predstavil z vidika izbranih štirih ključnih praks ravnanja z ljudmi pri delu. Na koncu poglavja sem moje ugotovitve podal tabelarično in s tem omogočil lažji pogled na ključne spremenljivke, ki vplivajo pri vsakem od naštetih podjetij.

V tretjem poglavju sem poizkušal pridobljene informacije v diplomskem delu prenesti na slovenska tehnološka podjetja. Morebitne omejitve prenosa sem podrobneje predstavil na začetku poglavja. Ugotovil sem, ali je mogoče najboljše prakse ravnanja z ljudmi pri delu v

določeni meri prenesti na slovenska podjetja in kje imajo ta podjetja še potencial glede na obravnavana podjetja.

V sklepu sem nato le še strnil ugotovitve diplomskega dela.

1 RAVNANJE Z LJUDMI PRI DELU IN INOVATIVNOST

Cenovna učinkovitost in zmanjševanje stroškov v današnjem času niso več dovolj. Vse pomembnejše so tudi inovacije in inovativnost. V konkurenčnem boju danes uspevajo organizacije, kjer so inovacije temelj poslovanja. Inovativnost pa je tesno povezana z ljudmi, ki svojo ustvarjalnost udejanjajo in prenašajo v konkretne poslovne modele, Shrader in Siegel (2007, str. 893) tako ugotavljata, da je človeški kapital tesno povezan s uspešnostjo in učinkovitostjo podjetja. Uspešna podjetja danes nenehno izboljšujejo svoj proces poslovanja in gradijo napredek prav na inovacijah. Inovacije nastajajo v vseh panogah, so pa zelo tesno povezane predvsem s tehnološkimi panogami, kot so (William, 2002, str. 57): informacijska tehnologija (v nadaljevanju IT), biotehnologija in elektronsko poslovanje.

Inovacijo lahko definiramo kot akt vpeljave nečesa novega. Amabile (1996) predlaga sledečo definicijo inovacije: »Vse inovacije se začne s kreativno idejo /.../ Inovacijo definiramo kot uspešno implementacijo kreativnih idej v organizaciji. V tem pogledu je kreativnost posameznikov in skupin začetna točka vsake inovacije; prva je potrebna, ampak ne zadostni pogoj za drugo.«

Inovacija je torej posledica ustvarjalnosti posameznika, gre za zelo zapleteni miselni proces, kjer posameznik poizkuša odkriti nekaj novega zaradi izboljšave obstoječega stanja, ali pa je inovacija posledica reševanje težav, ki jih srečujemo vsak dan. Na široko lahko rečemo, da je inovativnost prenešana ustvarjalnost v poslovni model. Bryd (2002) je spremeljivke inovacij opredelila s sledečo enačbo:

$$\text{Inovacije} = \text{ustvarjalnost} \times \text{nagnjenost k tveganju} \quad (1)$$

Ustvarjalnost definiramo kot mentalni proces, ki vključuje generiranje novih idej, konceptov oziroma novih asociacij med idejami in koncepti.

Cilji inovacij so naslednji: a) izboljšana kakovost, b) ustvarjanje novih tržišč, c) razširitev prodajnega programa, d) zmanjševanje stroškov dela, e) izboljšava produkcijskih procesov, f) zmanjševanje porabe potroškov, g) zmanjševanja okoljskih vplivov, h) zamenjava proizvodov/storitev, i) zmanjševanja energijske porabe in j) ustreznost predpisom.

Vse inovacije tudi niso uspešne. Za **neuspešnost inovacij** lahko poiščemo dva vzroka, eden je povezava **podjetja s kulturo zaposlenih** (ta izvira iz kulture izven podjetja), gre za t.i. zunanje dejavnike. Drugi razlog pa je sam **proces inovacije** znotraj podjetja, gre za t.i. notranje dejavnike. Najpogostejši razlogi za neuspešnost inovacij so naslednji: a) slabo vodenje, b) slaba organizacija, c) slaba komunikacija, d) slabo opolnomočenje in e) slab management znanja. Nasprotno pa je lahko proces inovacij neuspešen iz nadslednjih razlogov: a) slaba definicija ciljev, b) slaba usklajenost procesov na poti k cilju, c) slaba

organiziranost timov, d) slabo spremljanje rezultatov in e) slaba komunikacija in dostop do informacij.

Ljude so torej ključ inovacij, so t.i. mehki del podjetja in s tem se zelo podrobno ukvarja področje poslovnih ved, ki jo imenujemo ravnanje z ljudmi pri delu. Prakse ravnanja z ljudmi pri delu so eden ključnih instrumentov, s katerimi lahko podjetje vpliva na sposobnosti, ustvarjalnost, obnašanje in zmožnosti sodelavcev do dela, ki ga opravljajo in tako doseže željene cilje. Smiselno je torej preučiti, kako lahko pristopi, ki jih uporabljamo pri ravnanju z ljudmi pri delu, spodbujajo inovativnost v podjetju, saj je ta povezana z uspešnostjo in učinkovitostjo podjetja. Inovativnost si lahko predstavljamo tudi kot tok znanja in tok ljudi, oboje pa je tesno povezano s praksami ravnanja z ljudmi pri delu (Scarbrough, 2003, str. 502). Li (2006, str. 681) vidi povezavo med ravnanjem z ljudmi pri delu in inovativnostjo pri uspešnosti in učinkovitosti same organizacije. Inovativnost je posledica interne inovativnosti, ta pa prihaja od zaposlenih s sposobnostmi. Inovacije prispevajo k uspešnosti celotnega podjetja. Več raziskav pa je potrdilo vlogo ravnanja z ljudmi pri delu in uspešnostjo podjetja. Obe spremenljivki sta torej povezani z uspešnostjo podjetja.

V grobem torej lahko delimo te povezave v dve skupini: a) **prek uspešnosti podjetja** in b) **prek dveh tokov** v podjetju, **toka znanja in toka zaposlenih**.

Posledica skoraj vseh inovacij je tudi zmanjšanje povpraševanja po delovni sili. Pojav, ki je po empiričnih raziskavah znan pod imenom »labour-savings« oz. prihranki pri stroških dela, pa ni prisoten v dejavnostih, ki visok delež dohodka namenjajo za raziskave in razvoj, npr. elektronska industrija, farmacevtska industrija, industrija komunikacijske opreme ipd.). V tem sektorju višji izdatki za razvoj pomenijo večjo zaposlenost (Sušjan, 2002, str. 34). Postopek zaposlovanja je torej zelo pomemben, saj visokotehnološka podjetja stalno iščejo nove kadre.

Nekaj študij na tematiko vloge ravnanja z ljudmi pri delu pri inovativnosti je že bilo opravljenih (Li, Zhao & Liu, 2006; Chen & Huang, 2008; Marvel & Lumpkin, 2007; Shrader & Siegel, 2007). Iz teh študij lahko ločimo dva pristopa ravnanja z ljudmi pri delu v povezavi z inovativnostjo: (1) neposredna povezava ravnanja z ljudmi pri delu na inovativnost in (2) povezava ravnanja z ljudmi pri delu prek managementa znanja na inovativnost. Farazmand (2004, str. 8) pa dodaja še (3) povezavo inovacij prek strateškega ravnanja z ljudmi pri delu. V prvem primeru gre za povezavo, ki jo imamo direktno na zaposlene in posledično na inovativnost. V drugem primeru pa najprej vplivamo na podporne mehanizme, kot je management znanja, le-ti pa nato vplivajo na same zaposlene in inovativnost. V tretjem primeru pa mora podjetje imeti jasno začrtano strateško usmeritev in vse podporne funkcije, ki iz tega izhajajo, med njimi je tudi strateško ravnanje z ljudmi pri delu. Ko imamo zagotovljeno to, lahko prek ljudi vplivamo na sam proces inoviranja. Slabost prej omenjenih študij pa je različno opredeljevanje ključnih praks ravnanja z ljudmi pri delu in regijska ter kulturna omejenost študij. Zaradi tega bom za analizo v diplomski nalogi izbral štiri temeljne prakse ravnanja z ljudmi pri delu in poizkušal celotna dognanja teh študij sistematično prenesti na te štiri prakse.

1.1 PRAKSE RAVNANJA Z LJUDMI PRI DELU V VISOKOTEHNOLOŠKIH PODJETJIH

Na inovativnost lahko vplivamo prek štirih temeljnih praks ravnanja z ljudmi pri delu, te so: (1) privabljanje in izbiranje, (2) razvoj, (3) ocenjevanje uspešnosti in (4) nagrajevanje. Te štiri ključne prakse sem izbral, ker se jih v veliki meri uporablja v nekaterih vodilnih učbenikih o ravnanju z ljudmi pri delu (npr. Noe et al., Mathis & Jackson). Čeprav bi bilo morda smiselno vključiti še kakšno prakso iz že naštetih študij, ki so bile opravljene na to temo, bi taka analiza močno povečala obseg diplomskega dela.

1.1.1 PRIVABLJANJE IN IZBIRANJE

Preden se privabljanje kadrov dejansko začne, mora organizacija uvideti potrebo po novih zaposlitvah zaradi fluktuacije sodelavcev ali rasti same organizacije. Lipičnik (1998, str. 93) to fazo imenuje *planiranje človeških zmožnosti*. V tej fazi gre za ugotavljanje, koliko in kakšne ljudi organizacija potrebuje in kdaj jih potrebuje.

Privabljanje kandidatov je v visokotehnoških podjetjih zelo pomembna praksa ravnanja z ljudmi pri delu. Toliko bolj kot v ostalih panogah, ker se tukaj konkurenčna prednost ustvarja z inovacijami in inovativnostjo. Zatorej je ključno, da podjetje pridobi dober in kvaliteten kader, ki bo lahko nato ustvaril to konkurenčno prednost. Mathis in Jackson (2007, str. 226) definirata *privabljanje kadrov kot proces vzpostavljanja bazena ustreznih kandidatov za delo v organizaciji*.

Zavoljo vključitve ravnanja ljudi pri delu v strateško planiranje celotne organizacije mora tudi oddelek ravnanja ljudi pri delu imeti svoj strateški načrt¹, ki sovpada s strateškim planiranjem celotne organizacije. Ker gre za tehnološko panogo, mora biti privabljanje usmerjeno k pridobivanju najboljših »tehnologov« v podjetje. Podjetje mora nato postaviti odločitev, ali bo zaposlovalo prek notranjega ali zunanjega zaposlovanja. Nekateri avtorji (Mathis & Jackson, 2007, str. 205) pa dodajajo tudi tretjo pomembno kategorijo, ki jo osamosvojijo iz zunanjega zaposlovanja in jo imenujejo internetno zaposlovanje.

Če naštejemo najpomembnejše metode notranjega zaposlovanja: a) informacijska baza kandidatov, ki omogoča iskanje zaposlenih po raznih izbirnih pogojih; b) oglasi zaposlenim, s katerimi delodajalec posreduje prosta delovna mesta vsem zaposlenim v podjetju (zadnje čase je ta način tesno povezan s podatkovno bazo zaposlenih); c) napredovanja in premestitve; d) reference obstoječih zaposlenih, kar pomeni iskanje novih sodelavcev med prijatelji in sorodniki obstoječih sodelavcev²; e) t.i. povratniki (ang. re-recruiting of former employees) in prosilci zaposlitve oziroma zaposleni, ki se vračajo v podjetje, ker niso bili zadovoljni z novo zaposlitvijo. Prosilci zaposlitve pa so tisti, ki na lastno iniciativo pošljejo prošnjo za zaposlitev in jih nato organizacija ima v podatkovni bazi in jih angažira ob morebitni potrebi.

¹ Mathis & Jackson (2007, str. 194) definirata strategijo kot okvirni plan, ki podjetju postavi smernice za prihodnje akcije. Pučko (2008, str. 89) opredeljuje strategijo kot osnovne dolgoročne smotre in cilje podjetja ter smeri akcije pa tudi alokacije resursov, ki so potrebni za doseg ciljev.

² Ta metoda je zelo priljubljena v zadnjem času, saj omogoča pridobivanje visoko kvalificiranih delavcev z nizkimi stroški. V organizacijah z velikim številom zaposlenih lahko tak način privede do ustvarjanja velikega bazena možnih kandidatov.

Zunanje zaposlovanje lahko delimo na: a) univerzitetno zaposlovanje, pri katerem organizacija vzpostavi stike z univerzami in ob pomoči le-teh privablja ustrezen kader; b) pri šolskem zaposlovanju, ki je v Sloveniji zelo slabo razvito, podjetja usmerjajo srednješolce k poklicni poti, ki bi jim nudila možnost kasnejše zaposlitve v teh podjetjih; c) sindikalno zaposlovanje, ko se organizacije obrnejo na sindikate, ki jim lahko ponudijo nezaposlene delavce iz njihovih vrst, način je precej razširjen predvsem za t.i. »fizične panoge«: gradbeništvo, elektronika; d) specializirano zaposlovanje prek zaposlitvenih agencij in lovcev na glave (ang. headhunters), ki posredujejo podjetjem možne kandidate za zaposlitev; e) viri kompetitivnega zaposlovanja (ang. competitive sources), to so združenja iskalcev zaposlitve, ki organizirano iščejo zaposlitve; f) zaposlovanje prek klasičnih oglasov v medijih (časopisi, televizija, revije ipd.); g) zaposlitveni sejmi in g) kreativne metode zaposlovanja so predvsem značilne za panoge, kjer je pomanjkanje ustreznega kadra, kreativno privabljanje pa je prepuščeno sami organizaciji (reklame pred predvajanjem filmov, reklamiranje organizacije v računalniških igrah, ponujanje ugodnosti (karta za koncert) za prvih 20 iskalcev zaposlitve, ki jih dejansko tudi zaposlijo, ipd.).

Ko si ustvarimo primerni bazen možnih kandidatov, sledi postopek izbire. Ta se lahko zgodi prek naslednjih korakov: (1) testiranje kandidatov, (2) intervjuvanje kandidatov³, (3) iskanja ozadja kandidatov (ang. background investigation), (4) opazovalni centri, ko kandidata postavimo v neko okolje in mu naložimo določene naloge, ki jih nato mora opraviti v določenem času in (5) priporočila. S tem še dodatno zožimo bazen možnih kandidatov in nato iz preostalih izberemo najboljšega, ki mora opraviti še zdravstveni pregled. Zgoraj naštetu ni nujno zaporedje dogodkov, lahko se kombinira različne tehnike v različnem vrstnem redu ipd.

Seveda pa bo privabljanje kadrov neuspešno, če ni tesno povezano z vsemi ostalimi dimenzijami ravnanja z ljudmi pri delu. Tako recimo ne bomo uspeli privabiti dobrih kadrov, če nimamo razvitega sistema nagrajevanja in razvoja kadrov, saj sta ta dva dejavnika danes pomembnejša za iskalce zaposlitve.

Izbiranje primernih kandidatov pri inovativnosti je zelo pomembno. Napačna izbira lahko ogrozi izvajanja projekta, ki pripelje do inovacij. Tega si tehnološka podjetja ne smejo privoščiti, zato so postopki selekcioniranja pravih kandidatov zelo strogi in inovativni. Pri tej praksi ne gre za bistvena odstopanja povedanega, visokotehnološka podjetja se poslužujejo večinoma intervjujev, v manjši meri tudi specifičnih testov, ki so predvsem namenjeni zelo zahtevnim delovnim mestom. Izobrazba ni toliko pomembna, saj mnogi avtorji opozarjajo, da je pomembnejše znanje (Bondarouk & Looise, 2005, str. 161-162). Vendar nekatere študije te trditve zavračajo in trdijo, da je formalna izobrazba pomembnejša od izkušenj. Marvel in Lumpkin (2007, str. 819) sta v študiji dokazala, da je visoka formalna izobrazba pozitivno korelirana z inovacijo (0,22), medtem ko izkušnje niso korelirane v tako visoki meri (0,09).

³ Poznamo več vrst intervjujev, a) direktni intervju, b) podrobni intervju, c) panelni intervju, d) nestrukturirani intervju, e) globinski intervju, f) stresni intervju. Več o intervjujih si lahko preberemo v Lipičnik (1998, str. 101-102), Mathis & Jackson (2007, str. 240-246), Noe, Hollenback, Gerhart & Wright (2006, str. 234-237).

1.1.2 USPOSABLJANJE IN RAZVOJ

Konkurenčni pritiski na podjetja silijo le-ta, da posvečajo posebno pozornost znanju in idejam ter da imajo spretnosti in zmožnosti, da lahko prikažejo rezultate. Empirične študije so pokazale, da je razvoj sodelavcev eden ključnih dejavnikov, ki neposredno vpliva na inovativnost v podjetjih. Chen in Huang⁴ (2008, str. 9) trdita, da je prav ta praksa ravnanja z ljudmi pri delu ena ključnih, saj pri razvoju novih produktov v podjetjih razvoj kadrov in posledično motiviranje omogočajo nove možnosti pri inovativnih pristopih kreiranja novih idej. Li (2006, str. 691) je dokazal, da obstaja močna pozitivna korelacija (0,464) med usposabljanjem in tehničnimi inovacijami.

Teorija loči dve postavki pri razvoju kadrov: (1) **usposabljanje** kot načrtovana aktivnost pridobivanja spretnosti in znanj, ki jih zahteva uspešno opravljanje neke konkretne naloge ali aktivnosti; (2) **razvoj**, se nanaša na pridobivanje novih zmožnosti, ki posamezniku omogočajo prevzemanje zahtevnejših nalog in položajev in ga pripravljajo za prihodnja zahtevna dela.

Usposabljanje lahko razdelimo na štiri kategorije: a) nujno in ustaljeno usposabljanje, b) zaposlitveno/tehnično usposabljanje, c) medosebno in problemsko orientirano usposabljanje in d) razvojno in karierno orientirano usposabljanje. V tehnoloških podjetjih je usposabljanje ključnega pomena, saj so ljudje z več (inovacijskega) znanja ključni resurs v takih organizacijah. Taki ljudje morajo nenehno nadgrajevati znanje, da dohajajo nove razvojne in inovacijske tehnologije (Li et al., 2006, str. 686).

V zadnjem času se uporablja tudi širši koncept t.i. **management znanja** (ang. knowledge management). Le-ta je opredeljen kot način organizacije, da zazna in upravlja z znanjem z namenom, da bo konkurenčno. Ključna naloga managementa znanja je prenesti ključno znanje na ključne ljudi ob pravem času, da lahko to znanje delimo in ga aktiviramo. Management znanja naj bi bil most med praksami ravnanja z ljudmi pri delu in inovativnostjo (Chen & Huang, 2008, str. 9). Kako pomemben je management znanja je obširno pisal v svoji študiji Scarbrough (2003, str. 503), ki je razdelil celoten proces managementa znanja na dva dela: a) baze podatkov in b) personalizacijo odnosa. Pri prvem znanje »shranimo« v podatkovne baze, pri drugem pa to znanje lahko delimo tudi v odnosu osebe do osebe. Iz tega izhaja, da je potrebno IT zaposlene usmerjati v to smer, da pridobijo tudi socialne sposobnosti, kajti delovna mesta v IT panogi veljajo za zelo individualistična (Major et al., 2007, str. 413; Li et al., 2006, str. 682).

Prav zaradi managementa znanja in z njim povezanega razvoja je nastal t.i. **management talentov** (ang. Talent Management) (Mathis & Jackson, 2007, str. 292; Scarbrough, 2003, str. 502; Marvel & Lumpkin, 2007, str. 809-814) Namen managementa talentov je v tem, da privablja, razvija in zadrži ključne ljudi za nadaljnji razvoj podjetja. Posebej v panogah, kjer je zelo ostra konkurenca, kot je informacijska oz. tehnološka panoga, je zadržanje ključnih ljudi prav tako pomembno kot njihovo pridobivanje. Zavedati se moramo, da zaposleni v tehnološki panogi že imajo precej znanja, zato ima usposabljanje takih kadrov precej manjšo

⁴ Chen in Huang sta analizirala vpliv ravnanja z ljudmi pri delu prek petih dimenzij, a) privabljanje, b) razvoj, c) udeleževanje (pri odločitvah), d) ugotavljanje uspešnosti in e) nagrajevanje.

vlogo kot v drugih panogah. Management talentov mora biti nujno dobro integriran v celosten informacijski sistem podjetja, saj tako lahko hitro dobimo podatke, ki jih rabimo v določenem trenutku (Bussler & Davis, 2002, str. 17; Farazmand, 2004, str. 11). Delimo ga lahko na tri področja: (1) karierno planiranje, to je celovito planiranje karierne poti vsakega sodelavca v organizaciji skozi čas; (2) razvoj zmožnosti, to je planiranje in nagrajevanje zmožnosti obstoječih zaposlenih z novimi znanji, v sklopu tega je zelo znana metoda vseživljenjskega učenja (ang. lifelong learning); (3) načrtovanje nasledstev, to je proces indentificiranja dolgoročnega plana za nasledstva ključnih sodelavcev.

Vseživljenjsko učenje temelji na štirih stebrih: a) učiti se, da bi vedeli; b) učiti se, da bi znali delati; c) učiti se, da bi znali živeti v skupnosti in d) učiti se biti. Taka oblika učenja je posebej pomembna za visoko specializirana dela oz. dela z visoko dodano vrednostjo. Empirične raziskave so pokazale, da znanje zelo hitro zastara, v obdobju petih let je naše znanje že krepko zastaralo in ga je treba nadgraditi, če hočemo ostati konkurenčni. Prav tako se je treba zavedati, da večina vseživljenjskega učenja poteka izven organizacij, čeprav se tudi le-te začnejo zavedati pomembnosti te kategorije. Tako učenje lahko spodbuja samozaupanje, ideje in navdušenje (Mathis & Jackson, 2007, str. 305). Tako učenje je zelo pomembno za inovativnost, saj se ljudje na takih delovnih mestih želijo nenehno izobraževati (Henard & McFadyen, 2008, str. 45-46; Major et al., 2007, str. 415)

Usposabljanje poteka tudi prek vodij. Vodje določijo razvoj zaposlenih, prav tako imajo pomembno vlogo pri usposabljanju posameznika. Zaposleni naj bodo konstantno motivirani, spodbujeni, naj mislijo izven običajnih meja problemov (Henard, 2008, str. 40,43). Henard tudi trdi, da morajo biti vodje najprej mentorji šele nato vse ostalo. Farazmand (2004, str. 19) gre celo tako daleč, da trdi, da so vodje ključni igralci pri inovacijah, saj lahko prek opolnomočenja, znanja, sposobnosti in odgovornosti omogočajo razvoj. Delo v timih je za istega avtorja nujno, kot dokaz za to najava antične projekte v Iranu, Egiptu in Kitajskem, kjer je le timsko delo privedlo do inovacij. Wright (2007, str. 802) predlaga, da bi morali biti vodje pri visokotehnoloških podjetjih izobraženi na tehničnem in ekonomskem področju.

Za inovativnost sta ključnega pomena prva in druga točka. Pri prvi lahko spodbudimo inovacijo z dobrim kariernim načrtom zaposlenega (Farazmand, 2004, str. 15), pri drugem koraku pa mu lahko dodamo znanja (Henard, 2008, str. 41), ki jih bo lahko šele rabil in jih bo ob trenutku rabe že imel. Nasledstva v tem primeru niso tako pomembna, saj pridejo do večjega izraza pri višji hierarhiji.

1.1.3 OCENJEVANJE USPEŠNOSTI

Delodajalci zahtevajo od svojih zaposlenih, da opravljajo svoje naloge uspešno in dobro. **Sistem zagotavljanja uspešnosti** (ang. performance management) se je razvil prav zaradi tega. Dober sistem zagotavljanja uspešnosti mora razjasniti naslednje stvari: (1) jasno opredeliti, kaj organizacija pričakuje; (2) zagotoviti informacije o uspešnosti zaposlenih; (3) ugotoviti območja uspešnosti in območja, kjer so možne izboljšave in (4) dokumentirati uspešnost za arhivsko vrednost. **Ocenjevanje uspešnosti** (ang. performance appraisal) lahko opredelimo kot proces ugotavljanja, kako uspešen je bil delovni proces posameznega

zaposlenega glede na standarde (norme) in to oceno nato posredujemo posameznemu zaposlenemu (povratna informacija) (Noe et al., 2006, str. 330).

Preden se lotimo ocenjevanja uspešnosti, je potrebno jasno opredeliti **cilje** in **standarde**. Standardi so zadovoljiva vrednost pri doseganju ciljev. Cilji pa so željena prihodnja stanja, ki si jih posamezniki ali skupine, ter organizacije prizadevajo doseči. Cilje je potrebno definirati iz dveh razlogov: a) definirani cilji posameznikom in skupini pomagajo razumeti, kaj se od njih pričakuje in b) samo jasno definirani cilji omogočajo kriterije za merjenje uspešnosti in posledično nagrajevanja. Oboji (cilji in standardi) morajo biti povezani s strateškim planom (strateški management) podjetja in vse skupaj se mora dopolnjevati. Da to lažje dosežemo, se je razvilo t.i. **ciljno vodenje**⁵ (ang. Management by Objectives). Gre za filozofijo in pristop k vodenju, ki pomaga prevajati strateške cilje v taktične in planske cilje (Lipičnik, 1998, str. 401; Mathis & Jackson, 2007, str. 347). Major (2007, str. 412) kot alternativo predlaga tudi sistem zagotavljanja uspešnosti (ang. Performance management), da zaposleni vidijo, kaj je pomembno zanje in za podjetje. Sistem zagotavljanja uspešnosti, naj bi bil tako most med cilji posameznika in podjetja.

Pri tem je potrebno opozoriti na dve težavi, ki ju lahko imamo v tehnoloških podjetjih. Prvič je težava lahko kulturna razpršenost zaposlenih. V tehnoloških podjetjih lahko dela veliko ljudi iz veliko kultur, tako je precej zaposlenih v informacijski tehnologiji npr. iz Indije. Drugič gre za problem ocenjevanja uspešnosti zaposlenih v tehnoloških panogah, kjer ne moremo enostavno meriti uspešnost z učinkom na norma uro ali čim podobnim, ampak je stvar precej težja. Torej je dober sistem ocenjevanja uspešnosti ključnega pomena. Mathis in Jackson (2007) zaradi tega pri drugi točki predlagata ocenjevanje uspešnosti zaposlenih na podlagi treh kategorij, ki temeljijo na: a) na predispozicijah (ang. trait based), b) na obnašanju, c) na rezultatih. Za kakšno možnost se bo podjetje odločilo, je stvar samega podjetja in analize dejavnikov, ki vplivajo na samo podjetje. Uporabnost metod sledi modelu: manj uporabno – bolj uporabno, torej od a (manj uporabno) proti c (bolj uporabno).

Pomembno je tudi vprašanje, kdo bo ugotavljal uspešnost v tehnoloških podjetjih. Manager oz. vodja oddelka, ki se običajno ne spozna na težavnost inovativnega procesa ali sodelavec, ki ocenjuje drugega sodelavca, ali kdo tretji. Poznamo več vrst možnosti ocenjevanja: (1) nadrejeni ocenjujejo podrejene, (2) podrejeni ocenjujejo nadrejene, (3) timsko ocenjevanje, (4) samoocenjevanje, (5) zunanje ocenjevanje in t.i. (6) ocenjevanje 360°.

Bandarouk (2005, str. 165) je v svojih raziskavah ugotovila, da so IT strokovnjaki toge osebe, ki imajo veliko znanja s svojega področja (tehnično znanje), imajo pa malo ali skoraj nič znanja z organizacijskega področja, torej potrebujejo osebe, ki jih bodo znale usmerjati pri doseganju ciljev. Pri takih primerih mora oddelek ravnanja z ljudmi pri delu nujno pomagati

⁵ Farazmand (2004, str. 14) predlaga tudi management kakovosti (ang. Total Quality Management – TQM) vendar menim, da ta način ni verodostojen za merjenje uspešnosti v IT panogi, kajti s tem se zaposlene postavlja še pod večji pritisk za brezhiben produkt (program). Že sedaj so pritiski doseganja rokov s strani podjetij, s takim načinom merjenja uspešnosti, pa bi bili še večji.

zaposlenim. S takim razmišljanjem naj nato podjetja vodijo letne ocenjevalne razgovore, kjer naj kolikor toliko objektivno ocenijo delovno uspešnost zaposlenih.

Ocenjevanje uspešnosti je verjetno najbolj problematična praksa ravnanja z ljudmi pri delu, s katero se srečujejo visokotehnološka podjetja. Ocenjevanje sodelavcev ni lahko. Toliko težje je ocenjevati nekaj, kar ni mogoče kvantitativno izmeriti. Visokotehnološka podjetja se morajo lotiti tega problema postopno. Najprej naj izberejo nekoga, ki se spozna na proces inoviranja in je kos ocenjevanju ter razumevanju vseh dejavnikov, ki lahko vplivajo na uspešnost procesa. Nato izbira prave metode ocenjevanja, kjer se za visokotehnološka podjetja pojavljata dve dobri izbiri: a) ciljno vodenje (ang. Management by Objectives) in b) zagotavljanje uspešnosti (ang. Performance Management) (Major, 2007, str. 412).

1.1.4 NAGRAJEVANJE

Zadnja praksa ravnanja z ljudmi pri delu je nagrajevanje kadrov. Teorija imenuje vse nagrade, ki jih sodelavec dobi, **celotne nagrade**, te pa se delijo na *denarne* in *nedenarne*. Celotno nagrajevanje mora biti povezano s strategijo podjetja in cilji, ki si jih je to podjetje zadalo. Celotna nagrada služi podjetju za tri spremenljivke. Lahko privablja nove sodelavce, lahko jih motivira ali jih lahko obdrži. Nekateri avtorji pojmujejo motivacijo tako pomembno, da jo uvrščajo kar v lastno prakso ravnanja z ljudmi pri delu (William, 2002, str. 58). Kot bomo videli kasneje, je motivacija ena ključnih spremenljivk pri inovativnosti za tehnološka podjetja.

Moderna stroka deli celotne nagrade tudi na naslednji dve spremenljivki (William, 2002, str. 58; Mathis & Jackson, 2007, str. 361; Li et al., 2006, str. 683): *zunanje nagrade* (t.i. trdi del), to so denarne kot *nedenarne nagrade* in *notranje nagrade* (t.i. mehki del), kot je pohvala za uspešno zaključen projekt, doseganje norme ipd. Denarna nagrada je sestavljena iz treh delov: osnovne plače, variabilne plače in ugodnosti. **Osnovna plača** je običajno plačilo, ki jo dobi zaposleni za opravljeno delo na določenem mestu. Imenujemo jo tudi plača ali dohodek. Plačo lahko dobimo na dva načina, tako da plačamo zaposlenemu urno delo, torej je podlaga ura delovnega časa in prek učinka, kjer zaposleni ni plačan na uro ampak na učinek. **Variabilna plača** pa je običajno odvisna od uspešnosti tima, podjetja ali posameznika. Najbolj običajna oblika variabilne plače so bonusi in vzpodbude. Variabilni del plače naj bi bil tudi motivator za doseganje začrtanih ciljev. **Bonusi** so lahko zunanje narave, niso pa nujno denarni. Bonusi so enkratna izplačila, ki niso vključeni v osnovno plačo. To so lahko plačane počitnice ob morebitnem uspehu pri projektu, enkratne denarne nagrade, izdelki podjetja in pohvale. Posebej so primerni za nagrajevanje uspešnosti posameznika kot tudi skupine.

Nagrajevanje je tesno povezano z motivacijo. Nagrajevanje visoko usposobljenih kadrov je precej problematična tema. Li (2006, str. 682) predpostavlja dva ključna dejavnika pri nagrajevanju: ekonomske in socialne. Študija, ki jo je Li napravil s skupino drugih strokovnjakov, je dokazala, da so nematerialne nagrade pozitivno korelirane (0,445) z inovativnostjo, medtem ko so denarne nagrade negativno korelirane (-0,425) z inovativnostjo. S tega stališča lahko sklepamo, da so *nedenarne* veliko pomembnejše kot denarne nagrade. Iste ugotovitve zasledimo tudi v drugih študijah npr. William (2002, str. 58).

Visokotehnoška podjetja zelo rada nagrajujejo svoje sodelavce z **delniškimi opcijami**. Poleg plače, ki je običajno dokaj nizka, imajo sodelavci možnost unovčevanja opcij. To je pravica, ki jo imajo sodelavci za odkup določenega števila delnic matičnega podjetja v določenem časovnem obdobju za določeno ceno. Če tako delnica podjetja doseže mejno vrednost določeno v pogodbi (npr. narase čez določeno mejo), imajo možnost nakupa le-teh. Ob izvršitvi opcije in prodaji na kapitalskem trgu lastnik realizira kapitalski dobiček. Vendar se je število takih nagrajevanj nižje hierarhije v podjetjih zmanjšalo zaradi spremenjene davčne zakonodaje v ZDA (Mathis & Jackson, 2007, str. 404).

Drugi način nagrajevanja sodelavcev so **ugodnosti**. Ugodnosti so nedirektne narave, pri tem so lahko zunanje nagrade ali pa notranje, ki jih dobi zaposlena oseba za pripadnost organizaciji. Ugodnosti delimo v naslednje velike skupine: a) varnostne ugodnosti, ki so povezane z varnostjo pri delu in v primeru prenehanja delovnega razmerja; b) zdravstvene ugodnosti, ki so povezane z zdravstvom; c) ugodnosti ob upokojevanju, to je vplačevanje dodatnega pokojninskega zavarovanja s strani podjetja; d) finančne ugodnosti, pomoč podjetja pri dodatnem izobraževanju sodelavcev; e) družinske ugodnosti, povezane z družino in otroki in f) ugodnosti za prosti čas, plačane počitnice ipd.

Za inovativnost so posebej primerne notranje nagrade. Pohvale (ang. recognition awards) so ključne za ljudi v visoki tehnologiji. Pohvala nadrejenega za uspešno končan projekt je tako vredna več kot denarna nagrada (Li et al., 2006, str. 682; William, 2002, str. 58; Henard & McFadyen, str. 45-46). Poleg tega se podjetja v visoki tehnologiji poslužujejo raznih ugodnosti, plačani seminarji in izobraževanje lastnega osebja je dobrodošla nagrada, saj taki ljudje hočejo prav dodatno izobraževanje.

2 KVALITATIVNA RAZISKAVA PRAKS RAVNANJA Z LJUDMI PRI DELU V VISOKOTEHNOLOŠKIH PODJETJIH

Drugo poglavje predstavlja ključne prakse ravnanja z ljudmi pri delu. Sedaj bom te prakse proučil iz praktične luči tehnoloških podjetij in videl, ali se te prakse dejansko uporabljajo, v kakšni meri se razlikujejo od teoretičnih predpostavk in ali so podjetja in novejša dognanja celo dodala kakšno prakso, ki je v drugem poglavju nisem omenil.

Preden globlje pogledam v tehnološko panogo, je smiselno poudariti, da dimenzije ravnanja z ljudmi pri delu niso dovolj, da bi lahko razvili inovativnost. Treba je iti korak nazaj in videti, kaj dejansko so dejavniki, ki vplivajo na organizacijo. Kot sem že omenil glavna pomanjkljivost že opravljenih študij na temo inovativnosti in praks ravnanja z ljudmi pri delu je tudi kulturna in okoljska raznolikost.

2.1 METODOLOŠKI PRISTOP

Podatki za empirični del diplomskega dela v večji meri temeljijo na internetnih virih. Za izbiranje informacij, potrebnih za analizo in predstavitev dejstev v diplomskem delu, se bom posluževal sekundarnih spletnih virov, kot so: a) spletni dnevniki, b) spletni forumi, c) ljubiteljske strani posameznikov, d) video posnetki na spletni strani YouTube.com, e) novičarske strani, ki so specializirane pri objavljanju novic za posamezno podjetje in f) drugi spletni viri. Kjer je mogoče, bom pri vsakem citatu navedel točno ime osebe, ki je citat

povedala, ter kraj, kjer sem citat pridobil. Vsakemu uradnemu citatu, iz domače strani podjetja ali iz videovsebine uradnega vira, bom dodal tudi negativni komentar druge strani, ki poizkuša ovreči prvotni citat. Pri tem sem »pogleda« obeh strani poizkušal poiskati na več spletnih mestih in s tem poizkušal doseči večjo verodostojnost dobljenih podatkov.

V empiričnem delu opravim primerjavo treh študij primerov. Primerjal bom tri velika ameriška podjetja, ki slovijo po inovativnosti: a) Google inc, b) Microsoft in c) Apple. Ugotovitve, kako temeljne prakse ravnanja z ljudmi pri delu vplivajo na inovativnost bom poskušal čim bolj objektivno podati pri vsakem posameznem podjetju. Strnjene ugotovitve so predstavljene na koncu poglavja. Vsaka študija se bo začela s kratkim opisom podjetja, opredelitvijo ključnih dejavnikov inovativnosti (vsi ti dejavniki niso neposredno povezani z ravnanjem z ljudmi pri delu) in nato analizo podjetja skozi štiri temeljne prakse ravnanja z ljudmi pri delu, ki so podrobneje predstavljene v prvem poglavju.

Pri tem velja opozoriti bralca, da sem poizkušal pridobi najbolj kakovostne podatke iz čim več virov, vendar je potrebno nekatere citate jemati pogojno, saj morda ne odsevajo dejanskega stanja v podjetju.

2.2 GOOGLE

Google je ameriško podjetje, ki se ukvarja s prodajanjem spletnega oglaševalskega prostora v svojih aplikacijah (internet iskalnik, spletna pošta, spletni foto albumi, program za gledanje zemlskega površja). Sedež podjetja se nahaja v Googleplexu v Mountain View v Kaliforniji. Google sta ustanovila Larry Page in Sergey Brin, ko sta bila študenta Stanfordske Univerze 7. septembra 1998. Google je danes vodilno podjetje v internet iskanju, po katerem je tudi najbolj poznano. Spletni oglasni prostor, ki pomeni tudi večino prihodkov podjetja, je začelo prodajati leta 2000. Javna ponudba delnic podjetja se je odvijala leta 2004. Nekaj ključnih podatkov o Googlu lahko vidimo v Tabeli 1⁶.

Tabela 1: Ključni podatki o podjetju Google inc.

Število Zaposlenih:	12.247
Rast št. zaposlenih glede na prejšnje leto:	60%
Delež žensk v podjetju:	36%
Celotni prihodki (2006):	10.605 mio USD

Vir: Fortune, 100 Best Companies to Work For, 2008

Inovativnost je tako tesno povezana z ameriških podjetjem Google. Douglas Merrill (zaseda vlogo CIO⁷ v Googlu) na spletnem video posnetu na YouTubeu tako pravi: »*We are an engine for innovation*«. Google je pravi razvoj doživel proti koncu prejšnjega stoletja in od takrat je s premišljenimi nakupi (zunanja rast) in organsko rastjo (notranja rast) prek inovacij dosegel veliko rast. Douglas prav tako trdi, da njihov uspeh temelji samo na enem dejavniku: »*We manage to inovate and find new unusual ways to solve really, really hard problems.*« Google ni ustvarjal svoje konkurenčne prednosti prek specifičnih panog, kjer je bila dodana vrednost visoka, ampak prek unikatnih rešitev težkih problemov. Če pogledam v zgodovino, vidim

⁶ Več o zgodovini Googla lahko preberemo v knjigi: Vise & Malseed, The Google Story, 2005.

⁷ CIO je akronim za Chief Information Officer oz. izvršnega direktorja za informatiko.

ogromno takih inovacij, od samega iskalnika (ang. search engine), do pošte Gmail, do iskalca slik, Google Earth-a ipd.

Iz raziskave, ki jo je opravil Fortune⁸ (4. februar 2008) je Google najboljši delodajalec v ZDA za leto 2008 (isto je bilo leta 2007). Tako se predvideva, da bo leta 2008 prejel več kot 6.000 prošenj za zaposlitev na dan, torej več kot 2.000.000 na leto. Iz tega stališča se očitno mora Google zavedati pomembnosti sodelavcev kot orodja za ustvarjanje inovacij.

Google torej močno spodbuja inovativnost v lastni organizaciji. To poizkuša storiti na naslednje načine:

(1) **Fleksibilnost delovnega časa.** Sodelavec na spletnem video posnetku na YouTubu tako trdi: *»One of the best part being a Google engineer is our famous 20% time. All engineers at Google get their 20% of time to work on their own projects.«* Da bi bolje razumeli to filozofijo Googla, se lahko poslužimo izjave Liane Hornsey (v intervjuju za spletni časopis), ki je vodja HR oddelka pri Googlu. Pravi: *»Employees' work structure follows a '70/20/10' model, an arrangement which is "hugely important to anyone who works here. This refers to a breakdown of the working week: 70 percent of the employee's time should be spent on the business, fulfilling the job role, which, incidentally, is very clearly defined - providing absolute clarity about the job description is essential as "good people only fail if they do not know their role". Ten percent of the schedule is time to do 'whatever [the employee] wants' – time for innovation and creativity, freedom to think«. Dodaja še: »Twenty percent of the time – or one day out of every week - she calls 'personal work', a period spent on personal development which will ultimately benefit the company. "[Staff] can work on whatever they want to work on, as long as it's in line with the mission [of Google]. This gives you time to develop.«* Eden takih projektov zaposlenih je prinesel dobro znani Gmail.

Nekateri viri poročajo o tem, da resnica o 20% času za lastne projekte ni čista resnica. Tako anonimen vir na spletnem dnevniku trdi: *»Most people don't actually have a 20% project. Most managers won't remind you to start one /.../ Your project needs to be tacitly approved by your manager«. Čprav nek sodelavec na drugem spletnem forumu trdi: »We are encouraged to work on every thing we think is important. Often the best ideas come from the employees.«*

(2) **Zmanjševanje birokracije na minimum.** Sodelavec na video posnetku na Youtubu trdi: *»We allways try to avoid bureareacy, so people do what really make sense in their projects.«*

(3) **Poslušnost nadrejenih novim idejam.** Sodelavec v predstavitvenem posnetku podjetja na YouTubu pravi: *»Things happen very quickly /.../ On my previous job you came with an idea and by the time i went backup and came down and decision was made it could be years before anything could be done. Here things semas to happen on the order of days or weeks«.*

⁸ Celoten seznam za leto 2008 je dosegljiv na spletnem naslovu: http://money.cnn.com/magazines/fortune/bestcompanies/2008/full_list/index.html.

(4) **Prijazno delovno okolje.** Google je znan po svojih kampusih po vsem svetu. Na sedežu podjetja v Mountain View imajo tako enega najlepših delovnih okolij, ki blagodejno vpliva na inovativnost in produktivnost. Prijazno delovno okolje pa ni le okolje *per se*, ampak so to tudi ljudje okoli nas. William (2002, str. 59) tako ugotavlja, da je za inovativnost ključnega pomena dober tim in predvsem dober vodja, ki posluša in je odprt za ideje in sugestije. Sodelavec v intervjuju na YouTubeu o okolju pravi: *»It's like a college atmosphere, it's very relax«*. Drugi dodaja: *»It's an amazing combination of corporate campus and university playground«*. Tretji sodelavec prav tako na intervjuju na YouTubeu pravi: *»What Google does is allow a fantastic environment to be innovative and to get you product developed very quickly.«* Sam Googleplex naj bi bil načrtovan na tak način, da bi omogočal najvišjo produktivnost ob prijetnem bivanju. Poleg tega imajo različne sobe za igranje družabnih iger, video iger, fitnese, restavracije. Silicon Alley Insider je tako izračunal, da Google za hrano letno nameni prek 70 mio USD, kajti hrana pri Googlu je zastoj. Zaradi tega je fluktuacija zaposlenih zelo nizka in dosega 5% na letni ravni.

(5) **Stalno izobraževanje.** Zaposleni se izobražujejo stalno in vsak dan, tako na delovnem mestu kot na lastno željo. To omogoča vedno novo in novo znanje, ki ga lahko podjetje uporabi za pridobivanje konkurenčne prednosti.

Ravnanje z ljudmi pri delu se dotika predvsem prve, tretje in pete točke.

2.2.1 PRIVABLJANJE IN IZBIRANJE

Google začne postopek inovacij pri ljudeh skozi ključne prakse ravnanja z ljudmi pri delu. Pri tem jih ne zanima formalna izobrazba, čeprav je ta dodatna prednost pri iskalcu zaposlitve ampak predvsem nekaj lastnosti, o katerih govori Allan Justice, ki zaseda mesto pomočnika direktorja inženirjev v intervjuju za spletni časopis. Pravi: *»It's not a requirement, that come from top engineers school. What is a requirement is that you be passionate about what you are doing, you have a really high energy level. You understand product space. You wanna build great things and you have committed to the kinds of great engineering that I think Google is famous for.«* Da izobrazba ni tako pomembna, lahko razberemo tudi iz komentarja Laszlo Bock, ki je na spletnem forumu napisal: *»There's no formal GPA requirement, and he points to new staff members who don't have college degrees but do have solid professional track records.«* Dodatno o tem priča tudi izkušnja enega sodelavca na spletnem forumu: *»I was hired with no degree /.../ You just have to be good«*. Iz tega lahko takoj povzamemo tri ključni lastnosti: (1) pri selekciji je poleg sodelavca oddelka ravnanja z ljudmi pri delu prisoten tudi sodelavec, ki je neposredno vključen v oddelek, kjer bo novi kandidat zaposlen; (2) bodoči zaposleni se morajo ujemati s celotno **filozofijo, kulturo in cilji** Googla in (3) izobrazba ni nuja, je le dodatna prednost za kandidata.

Google uporablja dve tipični metodi izbire kandidata: intervjujev in testov. V grobem poznamo tri velike skupine testov: (1) test sposobnosti, (2) test osebnosti in (3) test poštenosti/integritete.

Google uporablja **teste** samo za zaposlovanje visoko specializiranih kadrov. V prilogi 1 lahko vidimo primer testa iz leta 2004, ki so ga uporabljali v Googlu za iskanje zaposlenih v

laboratorijih. Za Google je značilno, da uporablja samo svoje teste, ki se ne naslanjajo na noben preizkušen model in so izdelani v sami organizaciji. Tako lahko maksimalno prilagodijo teste svojim potrebam. Zaradi velikega števila prosilcev zaposlitve je Google nedavno uvedel **testiranje prek interneta**⁹. To naj bi olajšalo proces testiranja in ga tudi pospešilo. To je kombinacija bioinformacij in osebnostnega testiranja.

Intervjuji v Googlu so zelo pomembni. Zaradi zelo hitre rasti je Google moral prevetriti sam postopek in trajanje intervjujev. Laszlo Bock je za intervju pri Wall Street Journalu¹⁰ (2. oktober 2006) rekel: *»Everything works if you're trying to hire 500 people a year or 1,000 /.../ we're hiring much larger numbers than that, and so it forces us to go back and say...what do we need to change in the way we interface with our candidates?.«* Tako je povprečno število intervjujev padlo iz 6.2 na 5.1 na bodočega strokovnjaka (tako osebni, kot tudi telefonski). To dokazuje, da so zelo natančni pri izbiri pravega kandidata. Prav tako morajo izpraševalci po novem oddati pisne iztočnice in poglede na kandidata v tednu po intervjuju. Pred tem tega roka ni bilo.

V začetnih fazah zgodovine podjetja sta Sergey Brin ali Larry Page prisostvovala skoraj vsem zaposlitvenim intervjujem, celo danes vsaj eden izmed njiju pogleda priporočilo oddelka ravnanja z ljudmi pri delu, katerega kandidata zaposliti za vsako delovno mesto. To je dokaz, da podjetje obstoječih navad pri ravnanju z ljudmi ne more več ohranjati, saj raste prehitro.

Imamo pa tudi negativno plat zaposlitvenega procesa. Mnogo ljudi trdi, da je celoten postopek predolg in preveč nesistematičen. Daniel Bernstein, ki je podal prijavo za delo v Googlu opisuje svojo izkušnjo na spletnem dnevniku: *»After initial contact in May and two phone interviews, i was invited to headquarters, where i had separate interviews with about half-a-dozen people /.../ In August, Google called me back for a second round, which it will include four or five more interviews. In the meantime, though, i had decided i wanted to work at a start-up, and i had already accepted a job offer at Meebo Inc«*. Drugi kandidat na spletnem forumu pa opisuje svojo izkušnjo takole: *»The process from a candidate's perspective is glacial /.../ it went more than a month without hearing from Google so i finally accepted a job offer from another company.«* Bock (vodja oddelka ravnanja z ljudmi pri delu pri Googlu) dodaja, da podjetje želi vzpostaviti ravnovesje med spoznavanjem podjetja s strani bodočih sodelavcev, spoznavanja bodočih sodelavcev s strani podjetja samega in vse skupaj opraviti čim prej.

Celoten postopek lahko strnem v nekaj ključnih ugotovitev, da v trenutni fazi Google eksperimentira z različnimi načini privabljanja in selekcioniranja kadrov. To vključuje a) zmanjšanje števila intervjujev, b) povratno informacijo intervjujev skušajo podati prek določenih spremenljivk in ne več opisno, kot do sedaj in c) zamenjavo intervjujev s kratkimi vprašalniki.

⁹ Več o tem si lahko preberemo na spletnem mestu: http://www.taleo.com/talent-management-blog.php/2007/01/24/google_employs_online_screening_test_to_.

¹⁰ Celoten članek je dosegljiv tudi na internetu. Dobiti ga je moč na spletnem naslovu: http://online.wsj.com/public/article/SB116156296729900433-aeEgtHI7MrZ3q88KUVmFhXikFs8_20071022.html?mod=blogs.

2.2.2 USPOSABLJANJE IN RAZVOJ

Razvoj in usposabljanje sodelavcev je še ena ključna točka v celotnem procesu inoviranja. Google izbira take ljudi, ki se radi dodatno izobražujejo in nadgrajujejo svoje znanje. Liane Hornsey v intervjuju za spletni časopis tako trdi: *»I have a real development problem. Everyone [at Google] loves to learn and they love to be developed – no one who joins wants to just sit at their desks and then go home«*. Kar lahko izluščim iz tega je, da dolgotrajen selekcijski postopek pridobi take ljudi, ki so željni nenehnega izobraževanja. Isto zgodbo pove vodja usposabljanja v spletnem video posnetku na YouTubeu: *»As an organization, Google can shift the burden of learning to employees because it focuses on hiring individuals who already demonstrate a love for self-directed learning.«* Google se tudi v tem pogledu oddaljuje od klasičnih načel in poizkuša imeti **decentraliziran** sistem usposabljanja. Vodja oddelka usposabljanja nadaljuje: *»Training courses are a tiny piece of what we do.«* Zelo pomembno za Google je, da zaposli ljudi, ki se lahko hitro naučijo in so sposobni inovirati. Tako spodbuja zaposlene k usposabljanju prek rotiranja med timi in prek mentorjev, ki jih zaposleni dobijo ob vstopu na delovno mesto. Ti pomagajo novincem pri katerihkoli vprašanjih, ki jih mučijo in sami ne dobijo odgovora nanje.

Ob tem pa je malo informacij o razvoju kariere. Nekateri viri na spletnem forumu trdijo, da Google nima jasne strategije razvoja kariere: *»There is no career development plan from individual contributor to manager. Basically if you get good reviews, you get more money and a fancier title ("Senior Software Engineer II") but that's about it.«*

2.2.3 OCENJEVANJE USPEŠNOSTI

Podrobnejših podatkov za Google zaradi zaupnosti teh podatkov na tem področju nisem uspel najti. Lahko pa primerjam uspešnost podjetja na podlagi čistih ekonomskih kazalcev (tako primerjavo izvajajo nekatere spletne strani), kot je prihodek na zaposlenega, ki je v Google-u leta 2007 znašal prek 1 mio USD, v Microsoft-u 647.000 USD in v Yahoo!-ju 564.000 USD.

2.2.4 NAGRAJEVANJE

Google nagrajuje svoje zaposlene tako z notranjimi, kot tudi zunanji nagradami. Google omogoča tako osnovno plačo in tudi variabilni del in bonuse. Osnovna plača pri Googlu naj bi bila po nekaterih pričevanjih na spletnih forumih precej nizka, celo nižja od povprečja panoge: *»Right now, my salary seems about middle of the road for someone in my position. I took a slight paycut to work there, and like a lot of people I balked at first, because the boom times had taught me that I should always get more money with each successive job in my career. Fortunately, I took the offer, because even disregarding any stock-related benefits, the employee 'extras' are well worth it. If I counted the money I saved on food bills alone.«*

Povprečna plača pri Googlu je tako 56.000 USD (na dan 29. aprila 2008), vendar so recimo ključni možje v razvoju kot sistemski administrator plačani precej manj, okoli 35.000 USD, kar je nekajkrat manj od povprečja panoge. CEO in višji management naj bi bil tako plačan le 1 USD na letni ravni, vse ostalo naj bi bil variabilni del in bonusi. Vendar nekaterih to ne prepriča in so v spletni forum napisali: *»The starting salary in this Atlanta facility was at \$7.50/hr as a "contractor".«* Vse te izjave je potrebno upoštevati pogojno. Tabela 2 prikazuje plače za isto delovno mesto po različnih regijah.

Tabela 2: Primerjava plač pri Googlu za isto delovno mesto (programer) glede na regijsko razpršitev za leto 2008

Regija / Mesto	Plača (na leto)
Phoenix	174.000 USD
California	197.000 USD
Chicago	222.000 USD
New York	242.000 USD

Vir: Se's Weblog, *The Googlenairs - What are salaries like at Google?*, 2008

Povprečje panoge¹¹ je 56.000 USD (podatki za 22. april 2008) za novo zaposlene, pri tem naj poudarim, da podatki med sabo niso povsem primerljivi, saj ne vemo kakšni so pogoji za zaposlitev pri Googlu. Na drugi strani nekateri viri na spletnih dnevnikih trdijo, da je Google v zadnjem letu dvignil plače programerjem za več kot 50%¹².

O variabilnem delu plače je znano bolj malo. Google omogoča 99% svojim sodelavcem nagrade v obliki opcij na lastne delnice. New York Times tako špekulira, da ima Google prek 1000 zaposlenih, ki imajo v delnicah prek 5 mio USD. Sodelavec naj bi po letu dela pri Googlu bil vreden prek 250.000 USD. Vendar tudi pri opcijah vsi zaposleni niso zadovoljni, saj so opcije tesno povezane z vrednostjo delnice na borzi. Po večini pa lahko unovčijo opcije le, če podjetje izpolni določene pogoje, kot je povečanje prihodkov za določen del ipd. Sodelavec v spletnem forumu tako trdi: *»I was offered few hundred stock, they were worth something! But the bulk of the pay package was in the options under the assumption that goog [Google] is going to double every six month. For the first few week it seems that way but now I am dissatisfied, because options are good only in hindsight. Otherwise it is a gamble. And now I realized that even if those options have worked the reward was not because of my coding skills but because of my gamble and/or my predicting the market.«*

Pri Googlu niso enakega mnenja. Ugodnosti pri njih sestavljajo velik del celotnega plačila, ki ga zaposlen dejansko niti ne vidi, ker so to t.i. **notranje nagrade v nedirektnem načinu** (posredno nagrajevanje). Ugodnosti pri Googlu lahko razdelimo na več kategorij: a) zdravstvene, kjer nudi zdravstveno zavarovanje in življenjsko zavarovanje; b) ugodnosti pri upokojevanju, podjetje plačuje prispevke za upokojevanje; c) časovne ugodnosti, počitnice (1 leto zaposlitve: 15 dni, 4 leta: 20 dni, 6 let: 25 dni), bolniške, porodniški (12 tednov po 75% plače, ameriška zakonodaja ne predvideva plačanega porodniškega dopusta¹³); d) ugodnosti nad standardom, dodatno izobraževanje v letni vrednosti 8000 USD, predlaganje zaposlenih, ko vsak predlagani zaposlen, ki dobi službo po predlogu predlagatelja, dobi 2000 USD, otroško varstvo, donacije dobrodelnim organizacijam in e) ugodnosti zelo nad standardom

¹¹ Povprečje informacijske panoge v ZDA si lahko ogledamo na spletni strani: http://www.payscale.com/research/US/Job=Software_Engineer_%2f_Developer_%2f_Programmer/Salary

¹² Trditev lahko preverimo na spletnem naslovu: <http://enkhbayar.net/2008/04/11/the-googlenairs-what-are-salaries-like-at-google/>.

¹³ Slovenija ima eno leto plačanega porodniškega dopusta za katero prejmejo matere 100% plačno nadomestilo, Švedska ima najdaljši porodniški dopust, ki obsega 16 mesecev, od tega 390 dni po 80% plači, ostali dnevi niso plačani, ZDA po drugi strani omogočajo 6 tednom porodniškega dopusta, ki pa je neplačan. Več o porodniškem dopustu in plačilih si lahko ogledamo na spletni strani: http://en.wikipedia.org/wiki/Parental_leave.

(ang. *benefits way beyond the basics*), zastonj hrana, Nate, vodja kuhinje na spletnem video na YouTubeu tako opisuje pohvalo enega sodelavca: »*They went out to a restaurant in San Francisco, a verry expensive restaurant, and came back on Monday and said the food we had in that restaurant was absolutly not better from what you produce here on daily baises.*« Poleg tega ima še sledeče ugodnosti nad standardom: zastonj prevoz na delo, fitnes, zastonj finančno izobraževanje ipd.

2.3 MICROSOFT

Microsoft je ameriška multinacionalka, ki se ukvarja predvsem z razvojem in vzdrževanjem programske opreme za računalnik. Podjetje ima glavni sedež v Readmontonu v zvezni državi Washington. Ustanovila sta ga 4. aprila 1975 dva računalniška navdušenca, Bill Gates in Paul Allen. Oba sta danes med najbogatejšimi ljudmi na svetu. Vizija podjetja je bila in je še vedno: »Naj vsak računalnik v službi ali doma poganja naša programska oprema.« Leta 1981 so predstavili prvi operacijski sistem za računalnike DOS, leta 1990 operacijski sistem Windows, januarja 2007 pa operacijski sistem Vista. Poleg samih operacijskih sistemov podjetje izdeluje tudi druge programske pakete, med kateri so najbolj znani MS Office, družina Live in MS Encarta. Nekaj osnovnih podatkov o podjetju lahko vidimo v Tabeli 3¹⁴.

Tabela 3: Ključni podatki o podjetju Microsft

Število Zaposlenih:	78.565
Rast št. zaposlenih glede na prejšnje leto:	8%
Delež žensk v podjetju:	25%
Celotni prihodki (2006):	51.122 mio USD

Vir: Fortune, 100 Best Companies to Work For, 2008

Velikost organizacije je običajna kritika, ki jo strokovnjaki postavljajo in trdijo, da velike organizacije ne morejo biti konkurenčne. Da temu ni tako dokazuje sam Microsoft. Pred nekaj leti je razvil družino aplikacij Live (predstavljeno 1. novembra 2005). Kasneje se je vse preimenovalo v Windows Live, ki je skupek programov in aplikaciji, ki naj bi dopolnili in nagradili izkušnjo samega operacijskega sistema. To je le eden primerov inovacij pri Microsoftu. Drugi primer je t.i. »surface« projekt. Gre za čajno mizo, ki omogoča gledanje slik, gledanje zemljevidov in predvajanje video posnetkov, vse brez tipkovnice ali miške. Glavno orodje so v tem primeru le roke. Robert Scoble eden vodilnih programerjev pri Microsoftu v intervjuju za spletni časopis tako trdi: »*When you see things like Photosynth, you realize Microsoft can come back and be innovative. They have a lot of smart people, and huge resources, resources that very few companies have.*« Glavna kritika, ki jo strokovnjaki postavljajo Microsoftovim inovacijam, je posnemanje oz. nezmožnost čistega inoviranja. Gre torej za inkrementalno inoviranje¹⁵, kot ga imenujeta William (2002, str. 57) in Marvel (2007, str. 807-808).

¹⁴ Več o zgodovini podjetja Microsoft si lahko preberemo v knjigi: Wallace & Erickson, Zagon, 1995.

¹⁵ Nekateri avtorji delijo inovacije na dve veliki skupini (William, 2002, str. 57;): a) inkrementalne inovacije, ki izboljšujejo proces/predmet iz že obstoječega izdelka, ter b) radikalne, to so inovacije, ki prinesejo dejansko precej novega kot predmet ali proces. Teorija pravi, da organizacija mora stremeti k obema tipoma inovacij, saj sta oba zelo pomembna.

Microsoftov inovacijski sistem lahko razdelimo na:

(1) **Raziskave in povezave z univerzami.** Microsoft ima *pet raziskovalnih centrov* po svetu (Redmond, Bangalore, Peking, Cambridge in Silicon Valley), ki so namenjeni samo raziskovanju. Poleg tega je prisotna tudi tesna povezava z univerzami za zaposlovanje novih diplomantov.

(2) **Ljudje.** Ključni dejavnik uspeha vseh IT podjetij so ljudje. Tudi Microsoft se tega zaveda, zato omogoča svojim zaposlenim veliko usposabljanja, razvoja in primerne nagrajevanja, kar naj bi bil dober motivator na poti do novih inovacij. Tako ni nič neobičajnega, če se srečajo ljudje iz raznih oddelkov v glavni stavbi in improvizirajo koncert. Eden od udeležencev v spletnem videu komentira zadevo takole: *»See our fellow employees making new contacts, friendships see them doing something [playing music] they really love.«* Drugi dodaja: *»It's like performing before your family, a big family.«*

(3) **Delovno okolje.** Celotno raziskovalno delo v Microsoftu poteka v odprtem delovnem okolju, ki je značilno za univerze¹⁶.

(4) **Fleksibilnost delovnega časa.** V tem koraku gre Microsoft v nasprotni smeri Googla. Ne omogoča sodelavcem razdelitev delovnika, ampak fleksibilnost delovnega časa v smislu, da lahko delo opravljajo na domu. To omogoča sodelavcu, da sam razpolaga s časom in ga razporedi po najboljših močeh in sposobnostih. Tako eden od zaposlenih na predstavitvenem video posnetku pravi: *»Its quite obvious that flex time produce less rigid people, they can be at more time at home, more flexible and more productive by choosing some weeks to work, go outside some days /.../ you can plan your journey time. You can start working at home and end your work later at office.«* Poleg te metode se Microsoft poslužuje se naslednjih načinov: a) **teledelo**, b) **strnjen delovni čas**, ko zaposlen opravi celotne obveznosti v roku dveh-treh dni in c) **delitev delovnega mesta** (ang. jobshare), kjer dva sodelavca za nopolni delovni čas delita isto delovno mesto do 150% tega delovnega mesta (delovnih ur, projektne norme ipd). Ta način je posebej dober za kadre, ki hočejo planirati družino, nadaljevati izobraževanje ali se upokojiti.

Predvsem druga in četrta točka sta tesno povezani s praksami, ki jih srečujemo pri ravnanju z ljudmi pri delu.

2.3.1 PRIVABLJANJE IN IZBIRANJE

Tudi pri Microsoftu so ključni element inovacij ljudje. Dobre ljudi pa je moč dobiti le prek dobrega postopka privabljanja in selekcije kadrov. Pri privabljanju in selekciji kadrov je Microsoft tako napredoval, da poizkuša pridobiti kvalificirano delovno silo za svoje

¹⁶ Vendar vsi ne hvalijo delovnega okolja pri Microsoftu. Michael Brundage trdi, da je izolacija kampusa (le-ta je precej oddaljen od mesta) stresen delovnik in daje malo spodbud za socializacijo samega Microsofta. To je ključni razlog, da je delovno ozračje v Seattlu obupno. Trdi: *»Microsoft adds jobs that are very mentally challenging, sometimes aggressive product schedules, a campus that's a bit isolated (and isolating) from the outside world.«*

partnerje¹⁷. Paul White, vodja britanske divizije Business Solution za spletni časopis: »*Our existing partners do not employ enough consultants to ship the software we want to ship in the next six months.*«

Microsoft je oral ledino pri **intervjujih** za zaposlitev. Microsoftov intervju upošteva tri temeljne postavke: a) tehnično znanje, b) reševanje težav in c) ustvarjalnost. Ta način se je razlikoval od prejšnjega veljavnega načina v IT panogi, ki je temeljil na ciljnih in šibkih intervjuvancev. Prav tako kot Google uporablja tako osebne, kot tudi telefonske intervjuje. Microsoftov postopek intervjuja poteka v več fazah: (1) prošnja za zaposlitev (znano je tudi dejstvo, da Microsoft zelo intenzivno išče svoje nove zaposlene neposredno na univerzah); (2) intervju (prvi krog) je običajno telefonski pogovor, ki traja tja do 40 minut; (3) povratna informacija ocenjevalcev, za kar si ocenjevalec vzame lahko največ 14 dni časa; (4) drugi krog intervjuja (ta je lahko sestavljen iz več posameznih intervjujev, tja do pet) se dogaja na sedežu podjetja in traja 2 dni, prvi dan za intervju, drugi dan za ogled delovnega okolja. Kako pomembna je ta faza, priča dejstvo, da lahko bodoči sodelavec pri samem ogledu delovnega okolja sam spozna, da ni primeren za delovno mesto, na katerega se je prijavil. Kandidat na spletnem forumu tako trdi: »*One thing that became perfectly clear to me throughout the day was how much of a hole in my knowledge I have when it comes to testing software. By the end of the day, I knew that I wasn't a good match for the position I was interviewing for.*« Zadnja faza je (5) povratna informacija drugega kroga, kjer je kandidat najprej vprašan, naj poda vse morebitne stroške, ki jih je imel za potovanje do sedeža podjetja za kasnejšo vrnitev teh stroškov. Sledi odgovor komisije o rezultatu intervjuja, ki je lahko podan prek elektronske pošte ali prek telefona. Noe (2006, str. 236) svetuje uporabo večfaznih intervjujev, da izločimo večino subjektivnih dejavnikov, ki bi lahko vplivali med samim potekom intervjuja. S tega stališča Microsoft ravna skladno s teorijo.

Jamie, zaposlena na oddelku ravnanja z ljudmi pri delu, pravi, da je proces samega intervjuja razdeljen na tri dele: »*Interview will usually be divided into three parts; an exploration of your past experience, problem solving exercises, Your chance to ask questions.*« Na spletni strani zaposlitev Microsofta pove še, da je pomembno za Microsoft naslednje: »*The single most critical thing to remember is that Microsoft prides itself on its ability to 'behaviorally interview' as opposed to 'functionally interview'. Questions will seem arbitrary or unclear and the expectation for you is not to recall the answer from memory, but rather to clarify it, discuss various ways to solve it, select a solution and then implement it with an eye for quality. We believe strongly that the behaviors you display while attempting to work your way through a problem in an interview is the truest indicator of how you handle problem solving on the job.*«

Microsoft po podatkih, ki sem jih uspel najti, ne uporablja posebnega testiranja, ampak je to že vključeno v proces intervjuja prek praktičnih testov implementacije, prenosa določenih kandidatovih znanj za realne primere. Prav tako podjetje včasih uporablja zunanje izvajalce za

¹⁷ Celotna članka, ki poročata o teh si lahko preberemo na spletnih naslovih: http://www.channelregister.co.uk/2006/07/14/microsoft_skills/ in http://www.theregister.co.uk/2006/07/20/dynamics_careers/. Gre predvsem za tržnike, ki naj bi prodajali Microsoftovo programsko opremo končnim uporabnikom.

privabljanje in selekcijo kadrov. Spodaj si lahko pogledamo nekaj primerov vprašanj, ki jih postavljajo na intervjuju.

What types of projects (academic or otherwise) have inspired you in the past?

What are some self-directed missions that may have influenced your career direction?

Did you have a moment of epiphany when you KNEW what you wanted to be when you grew up?

How does Microsoft fit into your vision?

What are some things that excite and motivate you?

What are some examples of poorly/well-designed software? What makes the software this way and how would you change it?

Prav tako se lahko prijavijo kandidati iz celega sveta. Proces izbiranja ni omejen le na ZDA, čeprav se prijavite na delo v ZDA. O tem priča komentar Romana, ki na svojem spletnem dnevniku trdi: *»Friends of mine encouraged me and forwarded positions and I finally decided to apply for a position as a program manager. It was a true dream of mine, but I just figured it'd never happen since I was located so far away in Austria /.../ But now, four months later, I am looking forward to an exciting summer with my Product Planner Internship at Microsoft.«*

2.3.2 USPOSABLJANJE IN RAZVOJ

Microsoft nudi svojim zaposlenim 2.300 različnih usposabljanj, za usposabljanje in razvoj vsako leto porabi 3% svojih prihodkov. Nedolgo tega pa je povečal svoj glavni kampus za kar 5.5 mio kvadratnih čevljev pisarniških površin. Zaradi vsega naštetega je Microsoft na 9. mestu revije Training Magazine za leto 2008¹⁸, kjer so ocenjevali najboljša podjetja s strani razvoja kadrov. Prav tako ima Microsoft **letne razvojne razgovore**, ki potekajo časovno ločeno od ocenjevalnih razgovorov (junij-avgust) in sicer v januarju ali marcu tekočega leta. Nekateri trdijo, da so zaposleni na tem intervjuju celo spodbujeni, da razmišljajo o nadaljnjih poteh v okviru Microsofta. Alan Page¹⁹ v spletnem dnevniku tako trdi: *»During my transition, I was asked a few times about the internal transfer process at Microsoft.«* Microsoft svojim zaposlenim običajno predlaga delovno mesto, ki je eno stopnjo višje od obstoječega, ampak če zaposleni meni, da bi rad več, mu trenutni nadrejeni pomaga, da bo to delovno mesto tudi dejansko lahko dosegel. Prosta delovna mesta so objavljena kar na intranetni strani imenovani Career Center. Tukaj se izpolni kratek vprašalnik in lahko se doda svoj CV (curriculum vitee). Celotni proces je zelo podoben kot za zunanje zaposlovanje. Nato gredo vsi zaposleni skozi selekcijski postopek, najboljši pa so nato povabljeni na intervju. Vendar kljub, temu da je to notranje zaposlovanje, nekateri v spletnih forumih trdijo, da je proces prav tako stresen kot v zunanjem zaposlovanju: *»So I won't lie to you; it's not a walk in the park. It's fraught with the same ups-and-down of the external process. But it is a well-structured and managed system, and it's a huge part of who we are as a company.«*

¹⁸ Celotno lestvico za leto 2008 si lahko ogledate na sledečem spletnem naslovu: http://www.managesmarter.com/managesmarter/images/pdfs/trg_20080201_top125ranking.pdf.

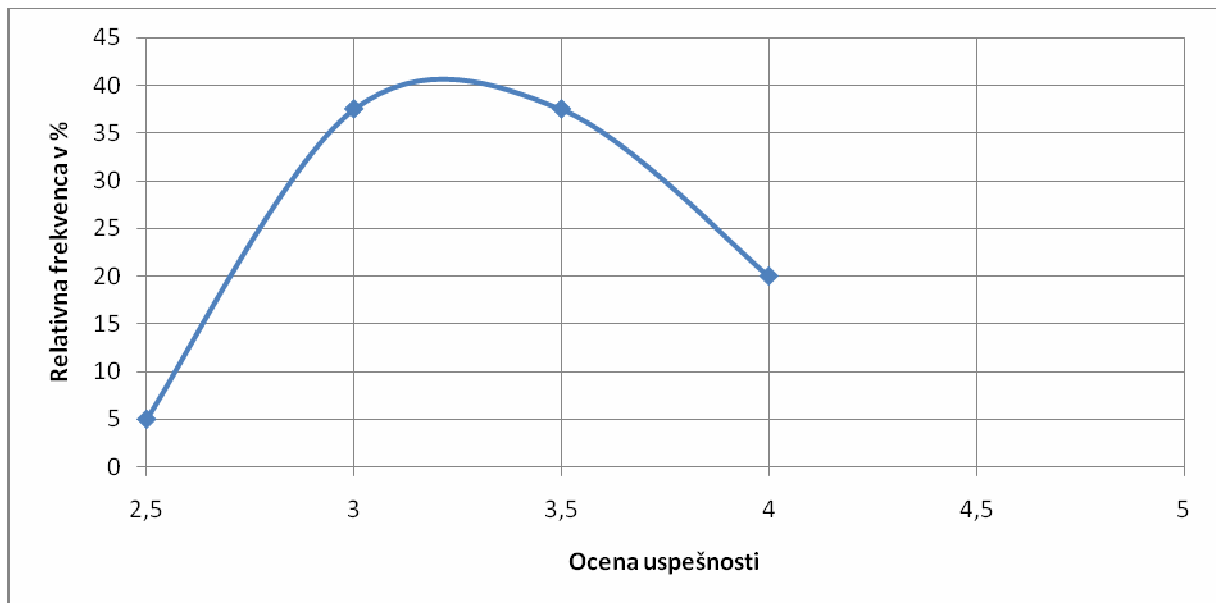
¹⁹ Celotno izjavo Alan Page si lahko preberete na spletnem naslovu: <http://blogs.msdn.com/alanpa/archive/2005/05/05/415134.aspx>.

Izobraževanje je prav tako pomemben del razvoja kadrov pri Microsoftu. Teorija pravi, da je znanje, ki ga dobiš na univerzitetni ravni že staro, ko ga poizkušaš uporabiti v praksi v službi. To še posebej velja za tehnološka podjetja. Skoraj vsi zaposleni v Microsoftu se izobražujejo in usposablajo kar na delovnem mestu, ko se soočijo z različnimi problemi. Sodelavec na spletnem forumu trdi: *»I had to organize the process for the whole team, i have never done this before, but people around me help me to figure it out how i should organize my team, how should tasks be organized.«* Poleg takega izobraževanja pa Microsoft nudi tudi klasično izobraževanje na tečajih.

2.3.3 OCENJEVANJE USPEŠNOSTI

Prav tako kot pri Googlu je ocenjevanje uspešnosti pri Microsoftu precej skrivnostna stvar. Vseeno pa naj bi Microsoft do predkratkim svoje zaposlene prisilno rangiral (**prisilna distribucija**) in uporabljal t.i. komparativne metode. To pa je sprožilo val ogorčenja pri zaposlenih, tako da je Microsoft napovedal bolj transparenten in prijazen način. O tem priča naslednja izjava zaposlenega v časopisu Seattle Pi²⁰: *»Under the system announced Thursday, Microsoft will no longer categorize employee performance in a forced distribution, or curve, giving managers more flexibility /.../ the change will allow managers and employees to have a more candid discussion about performance.«* Neuradna porazdelitev pred spremembo je prikazana na Sliki 1.

Slika 1: Porazdelitev zaposlenih oseb v Microsoftu



Najvišja ocena je 5, najnižja ocena je 2,5. Oceno 5 ali 4,5 ima le »nekaj« zaposlenih, točnega kvantifikativnega podatka vir ne poda.

Vir: Ed Kaim, *Microsoft's New Employee Performance Rating System*, 2006

Neki sodelavec je porazdelitev v spletnem forumu komentiral takole: *»4.0+ people are never disappointed and have high enough morale not to complain about morale, 3.5 people are almost always disappointed and feel they were barely passed over for 4.0s, 3.0 people are*

²⁰ Več o tem si lahko preberete v članku, objavljenem v časopisu Seattle Pi (19. maj 2006) na spletnem naslovu: http://seattlepi.nwsource.com/business/270863_msftmorale19.html.

disappointed because they feel they're borderline, 2.5 except for the handful who received 3.0 due to a recent promotion, group change, asking for permission to interview, etc (they all hate this practice), 2.5 people are not surprised because they already know they should be looking for a new job.«

Po tem prestrukturiranju pa naj bi veljal sistem: izjemen (ang. outstanding): 20%, močan (ang. strong): 70%, omejen (ang. limited): 10%. Čeprav Microsoft trdi, da je sistem nov, gre tudi v tem primeru za očitno porazdelitev, ki pa naj bi bila bolj fleksibilna po besedah sodelavca iz spletnega dnevnika. Isti sodelavec je povedal o tej novi ureditvi: »*When most people land in "Strong", it'll be very easy for management to play up where they landed. In effect, the system has become pass/fail with the occasional "honors" thrown in to motivate the top 20%, along with better cash, stock, etc. Hopefully this will work in their favor by having a much more content majority of non-stars and let the handful that are deemed above the grade to remain in the company.*«

Ocenjevanje uspešnosti pa je imelo še eno težavo. Zbiranje, sortiranje in obdelavo podatkov za množico zaposlenih, ki jih ima Microsoft, ni bilo lahko. V preteklosti je to ocenjevanje potekalo kar prek Wordovega obrazca in samoocenjevanja. Te obrazce so si nato zaposleni pošiljali med višjimi ravni managementa. Danes temu ni več tako, saj si je Microsoft omislil drugačen sistem. Ta temelji na novih orodjih, ki so jih razvili prav za ta proces in prilagajanju starih orodij (SQL Server 2005, Office InfoPath 2007, Office SharePoint Server 2007)²¹. Sitem ocenjevanja zaposlenih pri Microsoftu vključuje tri spremenljivke: (1) **človeško opazovanje**, ljudje dejansko gledajo ali poslušajo zaposlenega pri delu; (2) **mehansko opazovanje**, posebna programska oprema »gleda« zaposlene pri delu in (3) **zadovoljstvo kupcev**, uspešnost posameznikov je ocenjena na podlagi anket zadovoljstva kupcev ob uporabi določenega izdelka.

2.3.4 NAGRAJEVANJE

Precej je skeptikov, ki obtožujejo Microsoft, da zelo slabo nagrajuje svoje zaposlene. Jeff Nachtigal²² v svojem spletnem dnevniku trdi, da je Microsoft dosegel točko, ko je postal prevelik za uspešno motiviranje, obdržanje in nagrajevanje zaposlenih in zato ga zapuščajo ključni ljudje. Avtor celo trdi, da so plače pri Microsoftu stagnirale zadnji dve leti. Vendar temu očitno ni ravno tako, saj anonimni zaposleni trdi: »*Certainly, the growth in compensation is slow. But I would not call that we are under-compensated. I know tons of cases where a friend tried to find a better paying job outside of Microsoft to realize that Microsoft is actually paying a good amount more than others.*« Večina ljudi pa meni, da je sistem nagrajevanja pri Microsoftu precej netransparenten. Naveden delavec ne bo nikoli vedel, kako mu je bila izračunana nagrada, ne v kateri plačilni razred točno spada, ne kam bo spadal ob morebitnemu napredovanju. Še več, t.i. »levels« (slov. plačilni razredi) so tajnost oddelka ravnanja z ljudmi pri delu. Neimenovana oseba v tem oddelku v spletnem forumu

²¹ Celoten tehnični dokument, kako poteka ocenjevanje kadrov z vidika informacijske infrastrukture, je dostopen na spletnem naslovu: <http://technet.microsoft.com/en-us/library/bb735160.aspx>.

²² Objavljeno v WashTech News, 9. marec 2006, in dosegljivo tudi na spletu na spletni strani: http://www.washtech.org/news/industry/display.php?ID_Content=5041.

tako trdi: »*But in short, level refers to the designated compensation range of a position. Don't ask any more about this because I won't answer it. My HR Confidentiality guidelines do stop me at a point.*« Še več, neimenovani sodelavec na spletnem forumu trdi, da celo ob letnih razgovorih ne dobi informacije, kje na plačilni lestvici se nahaja: »*Looking at the compensation scales, raise your hand if your manager lied to you about where you are in the range at review time last year. Now raise your hand if your manager lied to you about merit increases.*«

Spodnja tabela prikazuje povprečno plačo programskega inženirja (ang. software engineer) pri plačilnem razredu 61 za leto 2006.

Tabela 4: Primerjava plač pri Microsoftu (61. plačilni razred) in povprečje panoge (mediana) za leto 2006

Leta delovnih izkušenj	Povprečje panoge (mediana)	Microsoft
0-2	57.899 USD	73.810 USD
4-6	84.703 USD	90.476 USD
8-10	106.163 USD	104.762 USD

Vir: Mini – Microsoft, *Internal Microsoft Compensation Documents Leaked, Analyzed, and Revealed by WashTech.org, 2006*

Nagrajevanju je podlaga ocena, ki jo podajo nadrejeni in ima razpon od 2.5 do 5. Ocena 3 naj bi pomenila, da so zaposleni zadovoljili pričakovanje nadrejenih in normativov. Poleg denarnih nagrad pa Microsoft uporablja tudi **delniške opcije** in **razdelitve delnic**. O popularnosti teh lahko povemo, da je samo leta 2006 Microsoft razdelil 951 mio USD delniških opcij 900 zaposlenim. Vendar po drugi strani Michael Brundage²³ v svojem spletnem dnevniku trdi, da so se nagrade in ugodnosti precej zmanjšale skozi čas, čeprav so še vedno nad povprečjem panoge. Tako trdi: »*On the other hand, I and my coworkers have watched many benefits erode or disappear during the past five years. It's public knowledge that raises and annual bonuses have diminished, option grants have been replaced with stock awards, employee stock purchase plan benefits have decreased, and cafeteria and company store prices have increased. For new employees, vacation time has been cut from three weeks to two, and new parents have to take their parental leave within 6 months instead of 12. It's not a positive trend.*«. Microsoftov sodelavec na spletnem forumu pravi, da je plača sestavljena: »*Starting level (60) is around 80k [USD] + 0-20% bonus + stock grants.*«

Filozofija nagrajevanja kadrov Microsofta temelji na naslednjih predpostavkah: (1) osnovne plače so primerljive mediani panoge, (2) celotno plačilo zajema denarna plačila in delniške opcije oz. delnice in (3) nederarne nagrade se razlikujejo po državah odvisno od zakonodaje.

2.4 APPLE

Apple je ameriško multinacionalno podjetje, ki ima fokus na proizvodnji in oblikovanju tehnološke elektronike in tesno povezanih programskih rešitev. Najbolj znano je po treh produktih, osebnih računalnikih Macintosh, glasbenih predvajalnikih iPod in telefonu iPhone.

²³ Več o tem si lahko preberete na spletni strani http://www.qbrundage.com/michaelb/pubs/essays/working_at_microsoft.html, kjer avtor komentira, kako je delati na Microsoftu. Pod drobnogled vzame focus na delovno svobodo, vodenje podjetja, managerje, izvorno kodo, razmerje med delom in prostim časom (ang. work/life balance) in drugo.

Med najbolj znanimi programskimi rešitvami pa so Mac OS X, iTunes in iLife. Steve Jobs, Steve Wozniak in Ronald Wayne so ustanovili Apple 1. aprila 1976. Steve Jobs je po vrnitvi v Apple leta 1997 tudi njegov vodilni manager. Prvi osebni računalnik je podjetje predstavilo leta 1977, iPod je bil predstavljen 2001, istega leta odprejo svojo prvo trgovino – Apple store. Leta 2003 lansirajo spletno trgovino glasbe iTunes. Leta 2007 se začne prodaja iPhonea, ki je letos doživel prenovo in kompatibilnost s 3G omrežjem. Podjetje ima sedež v Infinite Loop v Cupertino v Kaliforniji. Ključni osnovni podatki o podjetju se nahajajo v Tabeli 2.5²⁴.

Tabela 5: Ključni podatki o podjetju Apple

Število zaposlenih:	21.600
Rast št. zaposlenih glede na prejšnje leto:	-
Število žensk v podjetju:	-
Celotni prihodki (2006):	24.000 mio USD

Vir: Yahoo! Finance, 2008 in Apple Computer 10-K, 2006

Apple se sploh ne pojavlja med najboljšimi delodajalci, tako ga ne srečamo na Fortunovi lestvici, ampak kljub temu ima kulturni status med iskalci zaposlitve in uporabniki njihove opreme. Apple je od nekdaj veljal za velikega čudaka, ki je predstavljal aplikacije in opremo mimo trendov in jih nato sam ustvaril. Vse, kar pride danes iz Applovih razvojnih studijev, doživi izjemen prodajni uspeh, čeprav dejansko morda nima praktične in inovatorske vrednosti. Zadnji tak primer je iPhone, ki ne nudi vseh vgrajenih tehnologij in zelo malo novosti, ampak zaradi njegove posebnosti je postal takoj »kulturni« statusni simbol, čeprav izredno drag na začetku prodaje. Isto velja za najnovejši prenosnik MacAir, ki nima LAN priključka. Vse povedano nam daje jasno sliko, da ima Apple posrečeno mešanico inovativnosti, ljudskega glasu, odbitosti (če se želite prijaviti na delovno mesto »genija«, si lahko ogledate prilogo 2) in karizmatičnega vodje, ki ga uspešno postavlja ob bok konkurenci ali celo stopnico nad njo. Steve Jobs (Cruikshank, 2006, str. 24) je v enem svojih govorov povedal: *»Innovation happens when great people congregate, bounce off each other. But equally important is mind-set – the determination to express something of what [you] perceive to be the truth around [you] so that others can benefit from it.«*

Inovacijski sistem Appla lahko razčlenimo na nekaj glavnih spremenljivk:

(1) **Vodje.** O tem, kako so pomembni vodje pri Applu, lahko vidimo že po priljubljenosti vodje podjetja Steva Jobsa (po zadnji lestvici Time za leto 2008 je 82. najbolj vplivna svetovna osebnost²⁵). Karizmatični vodja je vedno ključen za uspeh podjetja, saj prvi postavi norme za kulturo podjetja in s svojimi dejanji motivira vse ostale, kar se vsekakor kaže v sami inovativnosti. Po mnenju Cruikshanka (2006, str. 142) mora vodja pri Applu imeti naslednje lastnosti: zbuja zaupanje, je pogumen, čist, vesel, ubogljiv, prijazen, prijateljski, zvest in spoštovan. Vendar ima vodenje tudi drugačen pogled. Le 69% zaposlenih je zadovoljnih z vodenjem podjetja Apple, medtem ko ima Eric Schmidt (eden izmed ustanoviteljev in vodij

²⁴ Več o zgodovini Appla si lahko preberemo v knjigah: Linzmayer, Apple Confidential 2.0, 2004 in Cruikshank, The Apple Way, 2006.

²⁵ Več o tem lahko preberete na spletni strani: http://www.time.com/time/specials/2007/article/0,28804,1733748_1733758_1736089,00.html.

Googla) zavidljivih 89%. Guy Kawasaki (strokovnjak trženja pri Applu) je svojo izkušnjo s Stevom v intervjuju za knjigo *The Apple Way* opisal takole: »*Steve motivated us. He wielded a special ability to make you feel like a god or like a bozo /.../ Working for Steve was a terrifying and addictive experience.*« Scully (bivši sodelavec Applu, sedaj dela za Pepsi Co.) ima o Stevu zelo slabo mnenje: »*He was arrogant, outrageous, intense, demanding – a perfectionist.*«

(2) **Mističnost.** Nič ni bolj privlačno od neznanega. Apple je vedno dobro skrival informacije o tem, kaj dela, kako se pri njih dela. Manj informacij kot imajo kupci in javnost o tem, kaj delaš, bolje lahko prodaj nekaj, kar dejansko sploh ni pretirana inovacija, ampak boljše inkrementalna inovacija. Steve Rubel²⁶ v svojem spletnem dnevniku pravi tako: »*However, my hunch is that Apple will continue to prevent its employees from blogging for the foreseeable future so that it can maintain its mystique.*« To je čisto drugačen pristop od Microsofta, kjer so zaposleni še spodbujeni k dajanju informacij javnosti.

(3) **Okolje.** O tem, kako je pomembno delovno okolje, smo lahko spoznali pri prejšnjih podjetjih. Apple gre še korak naprej. Ustvaril je prave urbane legende, ki dokazujejo, da je podjetje pred ostalimi. Dopoveduje svojim zaposlenim in kupcem, da je Apple tista velika stvar. Anonimni sodelavec v spletnem forumu pravi: »*Apple employees are by and large as dedicated as Apple customers who typically adore their field sales people.*« Poleg tega pa je delovno okolje trgovin, kot podjetja prilagojeno najboljšemu počutju. Nenavadna je ugotovitev, da logotip Applu spodbuja kreativnost²⁷.

(4) **Izumi prihodnost.** Apple vedno želi biti korak pred časom in predvsem pred konkurenco. Njihovi izdelki so več ali manj izumljali industrijske standarde od iPodov do Mac računalnikov, iTunes ipd. Regins McKenna (Cruikshank, 2006, str. 14), zadolžena za stike z javnostjo pri Applu, komentira tako vizionarnost Applu: »*I really think that Steve Jobs and Bob Noyce [Intel] were two of the people that I've met in my life who really did envision the future.*« Steve Jobs ima jasno vizijo o prihodnosti in trdi: »*The reason a lot of us are at Apple is to make the best computers in the world, and to make the best software in the world. We know that we've got some stuff that [is] the best right now. But it can be so much better.*«

²⁶ Rubel v svojem prispevku nadaljuje, da tako omejevanje zaposlenih lahko privede do težav v samem podjetju, saj se bodo ljudje počutili utesnjene in kontrolirane. Znižanje morale je samo en stranski učinek takih ukrepov. Več o tem si lahko preberete na spletni strani: http://steverubel.typepad.com/micropersuasion/2004/07/why_apple_emplo.html. Kako skrbno Apple skriva svojo informacije lahko vidimo tudi v tem, ko je Apple napovedal množično tožbo proti spletnim stranem, ki bodo razkrivale informacije o njihovih prihajajočih ključnih izdelkih. Hotel je prisiliti določene spletne strani, da bodo pod grožnjo tožbe razkrili interne vire v Applu, ki so jim posredovali informacije. Več o tem na spletni strani: <http://www.ojr.org/ojr/stories/050125glaser/>

²⁷ Raziskovalec univerze Duke Gavan Fitzsimons v zvočnem posnetku na spletni strani: <http://www.npr.org/templates/story/story.php?storyId=89408933> komentira in predstavlja ugotovitve svoje študije.

Apple z razliko od Googla in Microsofta ima malo praks ravnanja z ljudmi pri delu, ki bi neposredno vplivale na inovativnost. V tem delu velja omeniti le vodje, ki imajo ključno vlogo pri Applu.

2.4.1 PRIVABLJANJE IN IZBIRANJE

Apple ima eno ključno različno lastnost od ostalih podjetij. Če sta Google in Microsoft prodajala izdelke prek tretjih oseb oz. verige, ima Apple v svoji lasti tudi lastne trgovine. Torej lahko zaposlovanje Applu delimo na dva dela: a) tehnični vidik (t.i. Apple Pro) in b) trgovinski vidik (t.i. Apple Store).

Zaposlovanje pri Apple Store in Apple Pro oddelku poteka na različne načine, od oglaševanja v medijih prek nenavadnih načinov zaposlovanja. Tak način je zaposlovanje s poslovnimi vizitkami²⁸. V konkretnem primeru terenski oglednik podaja vizitke zaposlenim pri konkurenci, ki jih je pred tem ocenil za primerne za delo pri Applu. Na vizitki je na sprednji strani napis: *»You're amazing. We should talk«*, na zadnji pa informacije, kako priti v stik z Applom. Neimenovani zaposleni trdi, da so taki načini nadvse primerni, saj vsako leto potrebujejo najmanj 2.400 novih zaposlenih, ki delajo v 20 do 25 na novo odprtih Apple Storih (trgovine) in v samem Applu. Seleksijski postopek za take zaposlene so običajno intervjuji. Prvi del je podobno kot pri Microsoftu običajno izveden telefonsko, čemur sledi osebni intervju. Povsem zanimivo je, da Apple ne zahteva nobenega specifičnega znanja za delovno mesto, ampak le osebnost, ki sovпада z filozofijo same družbe. Vse ostalo se lahko naučimo menijo pri Applu. Neimenovana oseba je svojo zaposlitveno izkušnjo strnila z besedami: *»Apple is looking for a "type," not a person with vast experience and knowledge. If you are a team player and can fit into Apple's work ethic and philosophy, the company will teach you anything you need to know to meet their job performance goals. You do not need retailing or computer repair experience, or formal Photoshop (for example) training classes to apply and be hired.«* Isti sodelavec tudi trdi, da nimajo nobenih diskriminatornih pogledov, koga želijo zaposliti. Zaradi tega je konkurenca pri iskanju zaposlitve zelo huda. Osebni intervjuji so običajno zelo neformalni in so sklicani nenapovedano, tako da kandidat nima veliko časa za priprave. Vendar sodelavec, ki se je prijavil za delovno mesto v Kanadskem oddelku Applu, na spletnem forumu trdi: *»My second interview was a one-on-one with the head recruiter which took about 20 minutes in a boardroom. It was at Holiday Inn and was very formal, all behavioral questions.«* Prav tako se včasih zgodi, da so priča skupinskim intervjujem. Vprašanja niso standardizirana, kar morebiti predstavlja težave pri primerljivosti.

Podoben je postopek selekcije pri Apple Pro oddelku. Čeprav so tam prisotna bolj specifična znanja, je seleksijski postopek enako informalen kot pri trgovskemu delu. Razlike so pri kvalifikaciji, saj je za določena delovna mesta potrebno imeti določen portfelj znanja in izdelkov (delovno mesto kreativnega vodja oddelka). O zahtevnosti intervjuja za Pro oddelk priča komentar na forumu: *»There's no way you can prepare for this stuff. They just want to see if you can think on your feet, and, in some cases, if you can work with a team.«* Nekaj vprašanj si lahko pogledamo:

²⁸ Več o tem si lahko preberete na spletnem naslovu: <http://www.tuaw.com/2008/06/06/apples-new-strategy-for-hiring-retail-employees/>

Describe how I'd find out how many planes are in the air over the US.

Give a presentation about myself to senior execs

Build a tower out of newspaper to hold a cup of water.

Build a bridge out of newspaper that could hold a gallon jug of water and be 12" wide and 4" off the table (different company)

Participate in a roundtable discussion about IT security (I was applying to be a software dev)

Podjetje se kot Microsoft včasih poslužuje tudi zunanjih partnerjev, ki izpeljejo celotni postopek izbire kandidatov. V Avstraliji je marca 2008 tak postopek vodilo podjetje FutureStep. Elektronsko pošto, ki je vabila kandidate, lahko vidimo v Prilogi 3.

2.4.2 USPOSABLJANJE IN RAZVOJ

Anonimni vir trdi, da Apple nima jasne strategije razvoja in usposabljanja sodelavcev. Celo več, izobraževanje naj bi ukinitil v 90-ih letih. Vir v spletnem dnevniku tako navaja: *»However, Apple employees really do not have a development plan. Oh they might get some sales training which assumes they know nothing about selling. They might get some product training which tells them the product marketing "truth" about what they are supposed to tell, but they rarely get what they need from Apple including information about what works and doesn't work on Apple products.«* Prav tako žalostno izkušnjo ima drugi zaposleni pri Apple Store oddelku: *»/.../ training included coursework on the laptops that the students had been issued. The person stated that training was "useless" and the other trainees didn't seem to take it seriously.«* Vendar take navedbe naj ne bi bile ravno točne, Apple naj bi vseeno nudil nek osnovni nivo izobraževanja. Pripravljali naj bi predvsem seminarje o določeni temi, ki jo lahko izbere vsak zaposleni zase. Prav tako se poslužujejo učenja prek interneta in igranja vlog, kar naj bi okrepilo samozavest zaposlenih v kritičnih situacijah. Zaposlen iz Apple Store opisuje svojo izkušnjo razvoja: *»As for training, it consists of some role-playing, Web-based product info, and classes in retail philosophy, basic sales techniques and customer relations.«*

Zanimivo je tudi, da so določeni seminarji odprti tudi navzven²⁹. To pomeni, da se lahko prijavijo vsi, ki to želijo in menijo, da jim bo koristilo v nadaljnji karieri (gre verjetno predvsem za potencialne iskalce zaposlitve pri samem Applu, torej je to nekakšno uvajanje in pridobivanje izkušenj in referenc). Vendar morajo zunanji kadri plačati za take seminarje, nekateri so tudi zastonj.

Charles Haggerty (Linzmayr, 2008, str. 289) o zaposlovanju pri Applu pravi: *»Apple is a company that still has opportunity written all over it. But you'd need to recruit God to get it done.«*

2.4.3 OCENJEVANJE USPEŠNOSTI

O ocenjevanju uspešnosti ni veliko informacij, kar je zelo podobno kot pri Googlu. Zato na tem mestu ne morem bolj podrobno analizirati te temeljne prakse ravnanja z ljudmi pri delu.

²⁹ Nekaj primerov takih seminarjev lahko vidite na Applovi spletni strani: <https://salestraining.apple.com/learnandearn/staticHtmls/apac-index.html#nonemployee>.

2.3.4 NAGRAJEVANJE

Apple ima dva načina nagrajevanja, prek denarnih in materialnih (nedenarnih) nagrad. Povprečna plača pri Applu po virih SimplyHired je 46.000 USD. Inženir naj bi pri Applu dobil 89.000 USD (84.000 USD fiksne plače in 5.000 USD bonusa), kar je manj od konkurence (Microsoft okoli 105.000 USD), kar je sprožilo ugibanja o množičnem zapuščanju kadra pri Applu. Orven Hurvitz³⁰ je celo prepričan, da je Apple tako uspešen samo zato, ker svoje zaposlene premalo plačuje. V svojem analitičnem članku tako kritizira: »*Paying low salaries to its engineers was a lifesaver for Apple during its difficult times. But now that Apple is immensely profitable there's no more excuse for this practice.*« Vendar ob takih objavah se pojavi tudi drugo nasprotno mnenje zaposlenih, ki so nadvse zadovoljni s svojo plačo. Neimenovani vir na spletnem forumu o svoji plači pravi: »*I work at Apple as a developer, and they pay me closer to \$200k per year. Those numbers are really only for the crap engineers that can't program and are outsourced from other countries as well. Don't believe the hype.*« Mac Genius, ki je nekako višji oz. glavni prodajalec v Apple Storih, dobi povprečno 30.000 do 40.000 USD na leto.

Poleg plače naj bi zaposleni dobivali tudi **delniške opcije** Applu. Predvsem je bilo to zanimivo pred nekaj leti, kar je sovpadalo s krizo podjetja in tako še dodatno prihranilo stroške dela za Apple. Danes pa so te opcije precej vredne, kot komentira sodelavec na spletnem forumu: »*The options they received just a few years ago have tremendous value now that the stock is getting close to \$200 / share.*« Predvsem pa je pomembno to, da so zaposleni fanatično zapriseženi podjetju in nekateri mirno prenašajo nižje plače od konkurence. Neimenovani sodelavec na spletnem forumu je povedal o plačni politiki lastnega podjetja: »*I can't speak for all Apple engineers, but I will argue that taking another job purely on salary isn't always the best thing to do. And ratings in magazines rarely add in other perks.*« Nakup je mogoč vsakih 6 mesecev, delnice pa je mogoče kupiti po 15% nižji tržni ceni. Drugi način pa je, da se 10% začetniške plače nameni za nakup delnic.

Plača Steve Jobsa, ki znaša 1 USD na leto in dodatki (ki pa znašajo nekaj milijonov USD), ima zelo negativni prizvok med zaposlenimi. Motivacijska stvar se je spremenila v demotivacijo. Tako je mogoče zaslediti zelo pikre pripombe na plačo Steva. Neznani zaposleni v spletnem forumu tako komentira: »*I would work for \$1.00 per year. With the same benefits package that Steve has!!*« Poleg tega ima Steve Job edini tako plačo, precej managerjev ima plače, ki so višje od 1 milijona USD.

Poleg že naštetega Apple nudi tudi: (1) **zdravstveno zavarovanje in fitnes**, ki je namenjen zagotavljanju zdravega duha samih zaposlenih; (2) poleg denarnih nagrad pa dobijo zaposleni tudi materialne nagrade, ki so večinoma **izdelki samega podjetja** oz. kuponi, ki prinašajo popuste pri nakupu le-teh. Tako je Apple ob začetku prodaje iPhona vsakemu

³⁰ Celoten članek, ki obravnava plače za obdobje 2003 do 2007, lahko dobite na spletnem naslovu: <http://hurvitz.org/blog/2008/06/apples-engineers-profit-center>. V članku izvemo, da so varčevalni ukrepi v letu 2004 pri plačah v Applu povečali dobiček za dvakrat. Najtežja Applova leta so tako bila 2003 do 2005. Od tega datuma prihodki in dobiček rastejo konstantno, ravno zaradi tega avtor ne vidi razloga za tako nizke plače.

zaposlenemu podaril en telefon³¹. Vsako leto pa dobijo zaposleni naslednje ugodnosti: a) 10% popust za nakup kateregakoli izdelka Apple; b) enkrat na leto 24% popust na nakup celotnega računalniškega sistema; c) 15% popust (enkrat na leto) za 3 prijatelje za nakup celotnega računalniškega sistema; d) posebne ugodnosti za modele, ki se jim bliža konec življenjskega cikla; e) občasni popusti na izdelke tretje strani in f) bonus za zaposlene Apple Stora, če dosežejo kvoto prodaje 500 USD na zaposlene za nepoln delovni čas in 1.000 USD za poln delovni čas. (3) **Prosti čas in počitnice**, podjetje nudi prilagojen urnik za počitek vseh svojih zaposlenih. Prav tako nudi možnost pridobivanja teh ugodnosti za družinske člane. Vse ugodnosti so posebej prilagojene vsakemu sodelavcu posebej.

2.5 STRNJENE UGOTOVITVE

V spodnji tabeli so povzete ključne ugotovitve o podjetji Microsoft, Google in Apple. Prvi del tabele prikazuje, kakšne spremenljivke posamezno podjetje uporablja na ključnih praksah ravnanja z ljudmi pri delu. Drugi del tabele pa prikazuje ključne dejavnike, ki naj bi vplivali na inovativnost posameznega podjetja.

Vsa tri podjetja uporabljajo večinoma enake prakse pri ravnanju z ljudmi pri delu, kar ni presenečenje, saj se vsa tri podjetja ukvarjajo z visokotehnološkim poslom. Pri tem morda malo odstopa Apple, kjer temeljne prakse ravnanja z ljudmi pri delu nimajo toliko močnega vpliva na sam proces inovativnosti kot pri ostalih dveh podjetjih. Seleksijski postopek je pri vseh zelo natančen in temeljit, vsa podjetja ne pretirano poudarjajo izobrazbe, čeprav se zdi, da je Microsoft na tem področju tudi precej zahteven. Razvoj zaposlenih je v IT tehnologiji zelo pomemben, zato vsa podjetja močno izpostavljajo ta del. Spet verjetno malo odstopa Microsoft, ki ima bolj jasno definiran razvoj in usposabljanje svojih sodelavcev. Na žalost nisem uspel pridobiti ključnih podatkov za ocenjevanje uspešnosti, tako da je primerjava v tem delu nemogoča, bi pa bila zanimiva. Pri nagrajevanju vsa podjetja uporabljajo enake možnosti, to so delniške opcije, ter ugodnosti za svoje zaposlene.

Katere so glavne lastnosti, ki jih podjetja uporabljajo za inovativnost in se neposredno dotikajo ravnanja z ljudmi pri delu, pa so označene (odebeljene) na koncu Tabele 6.

³¹ Steve Jobs se je hotel na tak način oddolžiti zaposlenim za trda leta dela pri Applu. Več o tej novici si lahko preberete na spletni strani: <http://www.ifoapplestore.com/db/2007/07/22/iphone-gifts-arriving/>. O tem, kakšne učinke imajo take darila namesto povišanja plače, pa lahko preberemo na spletnem dnevniku: http://www.gruntledemployees.com/gruntled_employees/2007/07/employee-satisf.html.

Tabela 6: Predstavitev ključnih ugotovitev o praksah ravnanja z ljudmi pri delu in njihovem vplivu na inovativnost v podjetjih Google, Microsoft in Apple

Ključne prakse ravnanja z ljudmi pri delu	GOOGLE	MICROSOFT	APPLE
Privabljanje in izbiranje	Pri Googlu jih ne zanima formalna izobrazba, ampak lastnosti, ki so ključne na posameznem delovnem mestu. Razumeti morajo filozofijo, kulturo in cilje samega podjetja. Uporabljajo tako intervjuje kot tudi teste, te predvsem za zaposlovanje specializiranih kadrov.	Microsoft uporablja vse možne poti privabljanja kadrov, vedo, da so ljudje ključni. Tako zaupajo selekcijo določenih kadrov tudi podizvajalcem, to je t.i. outsourcing. Sama selekcija pa poteka prek zelo intenzivnega intervjuja. Manj izvajajo testiranja.	Tudi pri Applu se ne zanimajo za izobrazbo kandidatov, saj menijo, da se vse lahko naučimo. Imajo pa zelo intuitivne sisteme novačenja kandidatov, eden takih je podarjanje vizitk potencialnim kandidatom.
Usposabljanje in razvoj	Sisem razvoja kadrov je decentraliziran. Vendar naj bi bil razvoj kadrov prepuščen predvsem vsakemu zaposlenemu zase.	Imajo veliko programov usposabljanja, poleg tega pa zaposlene usposablajo tudi na delovnem mestu med samim delom. Razvojni letni intervjuji omogočajo zaposlenim napredovanje na željena delovna mesta.	Apple ima dobro poskrbljeno za izobraževanje svojih kadrov prek seminarjev, določeni so odprti celo za javnost. O razvoju kariere ni veliko podatkov.
Ocenjevanje uspešnosti	-	Letni ocenjevalni razgovori, kjer ugotovijo uspešnost zaposlenih na podlagi treh spremenljivk: a) človeško opazovanje, b) mehansko opazovanje in c) zadovoljstvo kupcev. Pri tem zaposlene razdelijo v porazdelitvi v t.i. prisilno porazdelitev.	-
Nagrajevanje	Uporabljajo notranje in zunanje nagrajevanje. Plača in delniške opcije so ključne pri nagrajevanju, poleg tega pa notranje nagrade igrajo ključno vlogo v samem podjetju (zastonj hrana, fitnes, masaže, brezplačen javni prevoz ipd.)	Podeljujejo se predvsem denarne nagrade, prek delniških opcij in samih delnic, manj je prisotno nagrajevanje prek nadenarnih nagrad, poleg tega podjetje omogoča tudi druge bonuse, kot so plačani letni dopust, plačani porodniški dopusti ipd.	Podobno kot Google zaposleni prejemajo plačo in opcije, poleg tega imajo pa tudi manjši del notranjih nagrad, kot so zavarovanje, počitnice ipd. Vendar se ta del ne more primerjati ne z Googlovim ne z Microsoftovim.
Ključne spremenljivke inovacij	Fleksibilnost delovnega časa	Raziskave in povezave z univerzami.	Vodje
	Zmanjševanje birokracije na minimum	Ljudje	Mističnost
	Poslušnost nadrejenih novim idejam	Delovno okolje	Okolje
	Prijazno delovno okolje	Fleksibilnost delovnega časa	Izumi prihodnost
Stalno izobraževanje			

Vir: Lastna opredelitev

3 PRENOS UGOTOVITEV NA SLOVENSKO IT PANOGO

Pri pisanju diplomskega dela sem ugotovil, da je obravnavane prakse zelo težko prenesti konkretno na slovensko informacijsko panogo. Razlogov je več, če naštejemo samo najpomembnejše:

(1) **Kulturne razlike oseb in podjetij.** Verjetno gre za najpomembnejšo razliko med našo kulturo in kulturo v ZDA. Kultura v Sloveniji je bistveno drugačna od ameriške. Stvari, ki se nam zdijo tuje so v ZDA običajne in obratno. Prav zaradi tega se je za internacionalizirana podjetja razvila posebna veja ravnanja z ljudmi pri delu, ki se imenuje mednarodno ravnanje z ljudmi pri delu. Podjetja se premalo zavedajo te spremenljivke in mislijo, da je potrebna le, ko prestopijo državne meje. Vendar temu ni tako.

Kulturo v ožjem smislu pojmuje kot kulturo podjetja. Posameznik si ustvari svojo osebnost prek zunanjih vplivov, ki nato vplivajo na njegovo vedenje znotraj podjetja, le-to pa vpliva na kulturo samega podjetja. Teoretično je sicer mogoče, da podjetje vceplja nove vrednote, predpostavke in simbole zaposlenim, vendar je tak proces zelo dolgotrajen in zahteven za vse udeležence v njem. Kultura³² v podjetju ima namen povečanje uspešnosti in pripomoči k odličnosti podjetja (Rozman, 2000, str. 138). Noe (2006, str. 634) tako trdi, da je kultura ključna pri tem, kako naj se nadrejeni obnašajo do zaposlenih, kako naj se jim približajo, motivirajo ipd. Henard & McFadyen (2008, str. 45) pa na drugi strani trdita, da ozračje polno znanja (prek managementa znanj), ustvari odlično okolje in celo izniči geografsko diverzifikacijo.

(2) **Vloga vodij.** Vodja ima ključno vlogo pri spodbujanju inovacij. To je ena izmed spremenljivk, ki ni očitna navzven, vendar je ključnega pomena. O pomembnosti vodij nam potrjuje veliko študij (William, 2002, Major et al., 2007, Henard & McFayden, 2008 in drugi) in tudi ugotovitve v vseh treh podjetjih. Problem slovenskih vodij je njihova togost in nedovzetnost za ideje in hranitev znanja samo zase. Večino oddelčnih managerjev je bilo v preteklosti ozko specializiranih, praktično nimajo znanj iz osnov managementa in najboljše prakse ravnanja z ljudmi pri delu so jim tuje. To predstavlja veliko težavo za slovenska podjetja. Poleg tega je splošno prepričanje, da je inovacijski proces zelo individualno delo, kar seveda ne velja. Major (2007, str. 412) trdi da, so inovacije proces skupinskega dela, da je nujna delitev znanja prek managementa znanja, ki naj bo medij za doseganje inovacij. Do istih ugotovitev je prišel tudi Scarbrough (2003, str. 501).

(3) **Zakonodajne omejitve.** Delovna zakonodaja je v ZDA ugodnejša za delodajalce, kot je naša. Poleg tega v ZDA so sindikati zelo malo prisotni, kar še dodatno povečuje moč podjetij pri postavljanju pogojev. Če naštejemo samo nekaj ključnih drugačnosti s slovensko zakonodajo: a) porodniški dopust je dosti krajši, zakonsko je določen na 6 tednov, ki so

³² Rozman (2000, str. 133) tako navaja, da ima podjetje tri ravni kulture: a) simboli, ki se jasno kažejo navzven podjetja, b) vrednote, ki so bolj skrite, ampak še vedno vidne in c) predpostavke, ki so prekrite in izvirajo iz zgodovine in geografskega območja posameznega podjetja. Več o kulturi je mogoče prebrati v knjigi Rozman, Analiza Organizacije, 2000, str. 133-142.

povsem neplačani, b) podobno je z dopusti, ki so v ZDA skoraj luksuzna dobrina, medtem ko so pri nas nekaj običajnega in tudi zakonsko jasno določeni, pripravnik dobi na začetku delovne dobe pravico do 20 dni plačanega dopusta³³, kar se povečuje z delovno dobo do 35 oziroma 40 dni. V ZDA plačanega dopusta nimajo oz. ni zakonsko določen (Ray & Schmitt, 2007, str. 17).

Razne nematerialne in materialne nagrade mora zaposleni odvajati skozi davek na dodano vrednost ob predpisani stopnji skozi dohodnino. Tako npr. dopust v toplicah, četudi nagrada bremeni zaposlenega, takih omejitev v ZDA ni. Prav tako je problem obdavčevanje dohodka, ki je eno najvišjih v Evropi. Stopnja obdavčitve posameznika je tako v Sloveniji od 16% do 41%, medtem ko v ZDA ta stopnja varira od 0% do 52,95%, vendar je zadnja stopnja izredno redka, saj je obdavčitev dohodkov razdeljena na tri kategorije: a) državno obdavčevanje v ožjem pomenu (ang. federal income); b) državno obdavčevanje v širšem pomenu³⁴ (ang. state income) in c) zvezni davki (ang. federal payroll), gre za obdavčevanje zaposlenih in podjetij zavoljo socialnega in zdravstvenega zavarovanja. Na splošno je naša zakonodaja zelo toga in močno omejuje nagrajevanje kot eno ključnih praks ravnanja z ljudmi pri delu.

(4) **Delovno okolje.** Velika informacijska podjetja, kot sta Google in Microsoft, posvečata zelo veliko skrb delovnemu okolju. Tako imata obe podjetji svoj lasten kompleks, ki deluje na principu univerzitetnega kampusa. William (2002, str. 59) trdi, da je okolje ena izmed štirih ključnih spremenljivk (poleg nagrajevanja, vodij in motiviranja), ki vplivajo na inovativnost v podjetju. V Sloveniji je tak način gradnje tuj, saj že same univerze niso grajene v obliki kampusa, ampak so prosto stoječe po večjih mestih. Ta faktor je zelo močno povezan s kulturo samega slovenskega naroda.

(5) **Okoljske razlike.** Okolje tudi pomembno vpliva na same organizacije. Okolje lahko točno opredeli devet spremenljivk, a) industrijska panoga, b) surovine, c) ljudje, d) finance, e) trg, f) tehnologija, g) ekonomski pogoji, i) vlado in j) družbeno kulturo (Rozman, 2000, str. 40). V sistemski teoriji lahko okolje opredelimo kot skupek predmetov, katerih sprememba vpliva na sistem. Tudi tukaj lahko vidimo različnost slovenskega okolja in drugih okolij, npr. okolja v ZDA. Slovenija ima drugačni ekonomski sistem, ki drugače vpliva na privabljanje ključnih ljudi v informacijski-tehnološki panogi.

Torej je zelo težko ali skoraj nemogoče prenesti prakse, ki se tesno navezujejo na zgornje omejitve. Vendar to ni nujno slabo. Stroga zakonodaja je na drugi strani ugodnejša za zaposlene in jim nudi več zaščite in pravic. Majhnost slovenskih podjetij omogoča tesnejše stike med zaposlenimi in večjo organizacijsko fleksibilnost in uspešnost same organizacije. V zadnjem času je Slovenija prav tako uvoznica specialističnega kadra (Hermes Softlab je v preteklosti že uvažal kader iz bivše Jugoslavije, Finance, 20. 12. 2005), kar omogoča

³³ Število minimalnih dni počitnic ni določeno samo v slovenski zakonodaji, ampak gre za vseevropsko direktivo, ki določa minimalno število počitnic na 20 dni (Ray & Schmitt, 2007, str. 1).

³⁴ Gre za obdavčevanje posameznih zveznih držav, kar je prepuščeno vsaki državi posebej in je na intervalu od 0 pa tja do 10,3%. Podrobnejše informacije lahko dobimo na spletnem naslovu: http://en.wikipedia.org/wiki/State_income_tax.

pridobivanje dragocenih izkušenj že na ravni majhnih podjetij, kar bo omogočalo lažje delo z ljudmi ob morebitni rasti same organizacije tudi izven meja. Zgoraj naštete točke ne smemo jemati kot negativni pogled na obravnavano temo, to so namreč le omejitve prenosa nekaterih ključnih ugotovitev v slovenske razmere.

Lahko pa izluščim tudi določene stvari, ki bi jih podjetja lahko ali vsaj poizkušala prenesti v slovensko okolje in kulturo. Med najbolj pomembnimi so sledeče:

(1) **Privabljanje in izbiranje.** Slovenska podjetja bi morala tesneje sodelovati z univerzami in inštituti. Čeprav veliko študentov računalniške in informacijske univerze trdi, da ob končanju študija pridobijo premalo aktualnih znanj in so nato pri delodajalcih v nekonkurenčnem položaju, bi morala podjetja tesneje spletati stike s temi ustanovami in že med samim študijem gledati perspektivne kandidate, ki bi jih nato zaposlili po študiju ali že med njim.

Noe (2006, str. 201) tako trdi, da iskanje zaposlenih prek univerz še dodatno povečuje ugled samega podjetja. Vendar taka povezava ne pomeni le »ogledovanja« kandidatov in nato povabilo na selekcijski postopek. Vprašati se mora, ali zaposlenega, ki ga potrebuje za delovno mesto, dejansko želi privabiti prek univerze.

Morda bi bilo bolj smiselno iskati zaposlene že z delovnimi izkušnjami ipd. Zanimiva je tudi ideja o uvozu delovne sile s cenovno bolj ugodnih svetovnih področij (Indija, Vzhodna Evropa, Rusija, Ukrajina). V tem primeru pa bo podjetje prešlo na internacionalizacijo in potrebno bo uvesti dodatne aktivnosti ravnanja z ljudmi pri delu ali celo poseči po mednarodnem ravnanju z ljudmi pri delu. Ta opcija je precej aktualna, ker danes dejansko primanjkuje diplomantov računalniških in informacijskih ved. Isti način uporabljajo tudi pri izbranih podjetjih. Poleg tega bi lahko podjetja uporabila novodobne pristope privabljanja kadrov recimo prek elektronskega oddajanja prošenj.

Druga praksa se navezuje na selekcijski postopek. Čeprav so majhna, se naša informacijska podjetja morajo zavedati pomena pravilnega selekcijskega postopka. Več fazni intervjuji so nujni, da izničimo možne motnje med samim procesom, smiselno bi bilo tudi proučiti možnost testiranja specifičnih kandidatov. Intervjuji bi morali biti prilagojeni stroki s kakšnimi miselnimi zankami, kot jih uporablja Microsoft. Težava v današnjem času je, da kandidatov s tega področja v Sloveniji primanjkuje in podjetja dobesedno zagrabi vsakega, ki ga lahko dobijo. To je napaka. Kandidat mora obvezno ustrezati standardom podjetja. Raje naj se ne zaposli nobenega kot nekoga, ki bo počasi a vztrajno uničeval kulturo, norme, vrednote samega podjetja. Pri podjetju Google mora posameznik obvezno ustrezati kulturi podjetja. Paziti je tudi treba, ker nekateri avtorji trdijo, da izbira kandidata z največ znanja ni vedno najboljša rešitev (Bondarouk & Looise, 2005, str. 161-162). Vendar drugi vseeno pripisujejo precejšno vrednost formalni izobrazbi (Marvel & Lumpkin, 2007, str. 819). Major (2007, str. 412) tako trdi, da morajo IT zaposleni imeti tri ključne lastnosti: a) biti pripravljeni se stalno učiti, b) biti fleksibilni in c) biti pripravljeni na razne adaptacije. Poleg tega isti avtor trdi, da taki zaposleni morajo imeti osebnost, ki bo pripomerala k temu, da: a) bodo znali

delati z ljudmi, b) imeti socialno plat (ang. person-focused) in c) delovno plat (ang. task-focused).

(2) **Usposabljanje in razvoj.** Usposabljanje in razvoj sta ključna pri sodelavcih s področja informacijskih tehnologij. Konkurenca med podjetji je velika in če podjetje ne bo vlagalo v razvoj ključnih ljudi, bo kmalu ostala brez njih.

Kot smo že ugotovili, take vrste sodelavcev ne zanimajo denarne nagrade (Scarborough, 2003, str. 503; Henard & McFadyen, 2008, str. 45-46; Major et al., 2007, str. 415 in drugi). IT zaposleni hočejo priznanja in možnost osebnega razvoja prek usposabljanj in razvoja kariere (Farazmand, 2004, str. 15). Henard (2008, str. 40) trdi, da je prav znanje zaposlenih tista konkurenčna prednost, ki omogoča podjetjem obstoj. Rozman (2000, str. 146) podpira to trditev in pravi, da podjetje lahko pridobiva znanje le prek posameznikov, torej je treba vlagati prav na tem področju.

Zavoljo povedanega predlagam slovenskim podjetjem, da posvetijo razvoju sodelavcev precej pozornosti. Zaposlene lahko motivirajo s postavljanjem zanimivih ciljev, jim omogočajo dodatno izobraževanje in pridobivanja certifikatov (kar pomeni, da sodelavec zna določeni program, večino – Microsoftov certifikat, Oracleov, ipd.). Poleg tega je smotrno voditi z zaposlenimi letne razgovore in vzpostaviti povratne informacije in se jim tako čim bolj prilagoditi in tako preprečiti odhajanje sodelavcev. Veliko pozornost naj podjetja namenijo tudi razvojnemu letnemu razgovoru, saj je načrtovanje poklicne poti v visokotehnoloških podjetjih zelo pomembno, kot dokazujejo primeri iz treh obravnavanih podjetij. Pri takih razgovorih je dobro, da je poleg njih nekdo iz kadrovskega oddelka, če ga podjetje ima. Izogibal bi se prisilnih porazdelitev, saj lahko povzročijo konflikte med samimi zaposlenimi in delujejo v obratni smeri, kot podjetje želi.

Usposabljanje kadrov naj bo prilagojeno zmožnostim posameznikov in stimulatивно, torej za IT panogo naj bo čim bolj dinamično in zanimivo (Noe et al., 2006, str. 281). Določeni seminarji za zaposlene bi lahko bili tudi odprte narave, dostopni tudi za zunanje ljudi, kar bi morda še dodatno stimuliralo privabljanje. Vodilni naj poizkušajo spodbujati zaposlene tudi k samoizobraževanju, ki je zelo dobrodošlo, saj lahko podjetje na tak način privarčuje določena sredstva, kot je to stalna praksa pri Googlu.

Pri razvoju ljudi velja omeniti še vlogo vodij. O teh sem že govoril kot možno slabost pri prenosu praks, vendar menim, da bi morala podjetja posvetiti veliko vlogo iskanju pravih vodij za informacijska podjetja. Temu dejstvu vsa tri obravnana podjetja posvečajo veliko pozornost. Vsak manager ni nujno primeren za to mesto. William (2002, str. 58) trdi, da morajo vodilni biti tudi vsestranski t.i. »rainmaker« (nekateri pravijo takih osebam tudi atleti znanja t.i. »knowledge athlete«), ki nato spodbujajo ostale zaposlene. Bondarouk (2005, str. 161) ključnim vodjem pravi tehnološki šampioni (ang. technological champion) in naj imajo dovolj tehničnega znanja, da razumejo, kaj preostali posamezniki poizkušajo doseči, naj jih podpirajo, motivirajo in pomagajo pri morebitnih težavah, kot to delajo vodilni ljudje pri vseh treh omenjenih podjetjih.

(3) **Ocenjevanje uspešnosti.** Zelo pereč problem je ocenjevanje uspešnosti. Podjetja se ne zavedajo, da zaposlene v IT tehnologiji ne moremo ocenjevati prek raznih normativov in slabo postavljenih ciljev (Farazmand, 2004, str. 17). Podjetja naj ne silijo zaposlene k inoviranju, saj ima to negativni vpliv (Henard, 2008, str. 40) ter naj ne striktno kontrolirajo proces inoviranja (stroški, poraba časa, produktivnost ipd.) (Li et al., 2006, str. 683-684). Major (2007, str. 415) celo pravi, da se samo določi cilj procesa (inoviranja) in nato je pot do tega prosta. Da bo cilj čim bolj jasno definiran, je potrebno zaposlene aktivno vključiti v planiranje (Bandarouk & Looise, 2003, str. 161-162; Major et al., 2007, str. 411).

Ker so to za manjša podjetja, naj bo ocenjevanje prilagojeno velikosti; če je le mogoče, naj se uporabljajo razne tehnike ocenjevanja, kot je 360°, ki bo dala najbolj verodostojne rezultate. S to tehniko dobimo informacije iz vseh strani in si ustvarimo jasno sliko o uspešnosti posameznega zaposlenega. Predvsem je pomembno, da pri letnih razgovorih podjetje posluša zaposlene in pretehta, če so predlagani predlogi izboljšanja delovnega procesa smiselni in jih je mogoče uresničiti. Povratna zanka pri ocenjevanju je zelo pomembna, saj lahko pomaga razčistiti veliko nejasnosti med managerji in IT zaposleni (Noe et al., 2006, str. 366; Mathis & Jackson, 2007, str. 351-352). Dobra načina ocenjevanja uspešnosti v IT podjetjih so ciljno vodenje in sistem zagotavljanja upešnosti.

Velja omeniti še ocenjevalce. Ti morajo biti široko razgledani v smeri, kaj je zmožnost procesa inovacije, razumeti časovne termine, biti realistični. Če teh lastnosti nimajo, se bo zgodilo, da bo ocenjevanje precej klavrno, kajti večina zaposlenih ne bo dosegala predvidenih norm, kar se bo izražalo v nezadovoljstvu zaposlenih.

Pri ocenjevanju uspešnosti kadrov je lahko problematično tudi opredeljevanje delovnega mesta. Če je to jasno v industrijski panogi, je to manj jasno v visoko tehnološki panogi, kjer so pristojnosti precej zabrisane med posamezniki, zato mora podjetje temu segmentu posvetiti tudi precej pozornosti³⁵.

(4) **Nagrajevanje.** Zaposleni IT sektorja ne gledajo le na denarne nagrade, ampak jih zanimajo predvsem nenedarne nagrade. Trditev, ki so jo dokazali mnogi avtorji (Li et al., 2006, str. 682; William, 2002, str. 58; Henard & McFadyen, str. 45-46), ima verjetno v Sloveniji drugačno vlogo. Zaradi kulture bi take izjave za slovensko okolje bilo potrebno dodatno preveriti, saj ni nujno, da držijo. Podjetja morajo izvesti podrobno analizo, kakšne vrste nagrad zaposleni želijo. Poleg tega so tukaj še zakonodajne omejitve. Major (2007, str. 415) in Farazmand (2004, str. 15) po drugi strani pravita, da so plačila prav tako pomembna kot nenedarne nagrade. Denarne nagrade naj bi prek sistema zagotavljanja uspešnosti (ang. performance management) prav tako motivirale zaposlene za doseganje ciljev. Tak način naj

³⁵ Lipičnik (1998, str. 341) je izdelal precej podrobno analizo delovnega mesta, ki je lahko pomoč pri ugotavljanju delovnih nalog in delnih delovnih nalog, ki so nato združene v skupno delovno nalogo. Nekaj malega o delovnih nalogah je napisano tudi v knjigi Rozman, Analiza organizacije, 2000, str. 74-85. Analize delovnega mesta se dotakneta tudi Mathis & Jackson v svoji knjigi Human Resource Management na strani 160-191. Prav tako je lahko v pomoč knjiga Noe et al., Human Resource Management, 2006, str. 134-171.

bi omogočal obdržanje ključnih kadrov in naj jih ne bi spremenil v apatične ljudi brez ciljev, kot se to zgodi po »krajih« kadrov med podjetji.

Slovenska IT podjetja morajo skrbno prilagoditi plačno politiko, da bo ta dovolj stimulatívna za zaposlene, saj v trenutnih razmerah velja veliko pomanjkanje takega kadra. Ravno zaradi tega morajo biti plača in nagrade v veliki meri prilagojene željam posameznika. Podjetja naj ugotovijo, kaj je za njihove zaposlene pomembnejše, ali denarne nagrade v obliki fiksne plače, bonusi v obliki letnih dodatkov ali ugodnosti. Velja celo razmisliti o razdeljevanju dobička med zaposlene, saj se tako spletajo tesnejše povezave med samimi zaposlenimi in podjetjem. Praksa je precej uveljavljena v tujini in daje dobre rezultate, saj so zaposleni prisiljeni delati bolje, ker se njihov trud odraža v izplačanem dobičku. V določeni meri se v tej smeri giblje tudi aktualna zakonodaja, ki bo tako izplačevanje tudi omogočala (Zakon o udeležbi delavcev v dobičku, Uradni list RS, št. 25/2008). Zaradi majhnosti podjetij in majhnosti slovenskega kapitalskega trga plačevanje prek delnic in delniških opcij za naše podjetje ni zanimivo, čeprav se bo to v prihodnosti morda spremenilo.

Glede nedenarnih nagrad je stvar prepuščena dogovoru. Po zdajšnji zakonodaji se od vsake nagrade odvaja davek, morda na prvi pogled se to ne zdi zanimivo, ampak ker gre za zelo specifični sektor, je lahko tak način nagrajevanja celo motivacijski. Nagrade v obliki dodatnega izobraževanja ali kolektivnega oddiha ob končanem projektu lahko zelo povečajo motivacijo pri zaposlenih in še bolj povečajo socialne vezi med samimi zaposlenimi. Vendar nekateri svarijo pred prepletanjem preveč tesnih socialnih vezi med managerji in zaposlenimi. Ostale ugodnosti niso toliko relevantne glede na ugotovitve in velikost samih podjetij. Ob morebitni rasti pa velja razmisliti tudi o ostalih, predvsem o prehranjevanju v sklopu same stavbe podjetja, skupnem prostoru za oddih, kot imajo to v Googlu in Microsoftu, saj visoko tehnološki delavci radi delajo nadure in so popolnoma osredotočeni na projekte ter odmislijo vse ostalo.

Pri IT sodelavcih so zelo pomembne tudi pohvale, ki spadajo med t.i. nematerialne nagrade. Njihovo pomembnost potrjujejo mnoge študije. Ta kategorija je zelo zapostavljena v veliki večini podjetij. Dobra beseda ali pohvala pred kolegi lahko izredno pripomore k motivaciji določenih zaposlenih. Predvsem pa so take »nagrade« zelo poceni za podjetja, ampak kljub temu zelo dragocene za IT strokovnjake.

Chen in Huang (2008, str. 4) tako trdita, da sta glavni gonilni sili inovacij v povezavi z ravnanjem z ljudmi pri delu prav nagrajevanje in ocenjevanje uspešnosti zaposlenih. Nadaljujeta, da naj bi nagrajevanje nagradilo tveganje posameznikov, ki ga prevzamejo pri inovacijah, kreativnost, ki je potrebna za inovacije, in sposobnost reševanja problemov.

SKLEP

Ravnanje z ljudmi pri delu je z inovacijami povezano na dveh ravneh: pri toku ljudi in znanja oz. upešnosti podjetja.

V diplomskem delu sem analiziral štiri ključne funkcije ravnanja z ljudmi pri delu in pogledal kako vplivajo na inovativnost v tehnoloških podjetjih. Ugotovim lahko, da so vse štiri funkcije (privabljanje in selekcija, razvoj, ocenjevanje uspešnosti in nagrajevanje kadrov) med sabo zelo tesno povezane.

Vsa tri obravnavana podjetja imajo svoje lastne pristope, čeprav se nekateri podvajajo, lahko ugotovimo, da so zelo blizu teoretičnim.

Obravnavana podjetja se poslužujejo v večji meri enakih praks pri ravnanju z ljudmi pri delu, kar ni presenečenje, saj se vsa tri podjetja ukvarjajo z informacijsko tehnologijo. Največ odstopanj je pri podjetju Apple, kjer prakse ravnanja z ljudmi pri delu nimajo tako pomembne vloge pri inovacijah kot pri Microsoftu in Googlu. Postopek izbire sodelavcev je zelo temeljit, večino poteka prek intervjujev. Za specializirane sodelavce pa se poslužujejo tudi testiranj. Razvoj zaposlenih je v vseh treh podjetjih dobro razvit, saj se vsa tri podjetja zavedajo pomena te prakse in vpliv tega na zaposlene in uspešnost samega podjetja. V tem pogledu pozitivno izstopa Microsoft, kjer imajo razvoj zaposlenih zelo dobro definiran. Ocenjevanje uspešnosti zaposlenih je predstavljalo največjo težavo, saj pomembnih podatkov za primerjavo nisem dobil. Nagrajevanje je podobno v vseh treh podjetjih, saj dajejo denarne nagrade (delniške opcije in delnice) ter bonuse (enkratni denarni zneski za uspešne projekte) in ugodnosti (brezplačna hrana, dopust, vrtec, fitnes).

Glavno težavo pri prenosu znanj iz obravnavanih tehnoloških podjetij na slovenska podjetja lahko strnem v pet ključnih spremenljivk, ki so precej različna kot v domicilnem okolju obravnavanih podjetij. Imamo drugačno kulturo, ki se odraža v kulturi posameznega podjetja. Vodenje pri nas nima tako velikega pomena kot v tujini, zaradi tega sodelavci v večini primerov tavajo vsak zase in so prepuščeni samim sebi. Naša delovna zakonodaja je preveč toga, da bi omogočala napredne prijeme, ki so nekaj običajnega v tujini; to je s strani delodajalca velik problem, je pa po drugi strani zelo dobrodošlo za delojemalca. Tako so podjetja prepuščena svoji iznajdljivosti, da zaobidejo zakonodajne omejitve. Delovno okolje ni primerljivo s tujino, kampusi pri nas niso običajni, povezave med univerzami in podjetji so redke. Zadnja spremenljivka, okoljske razlike, pa kaže čisto drugačno sliko. Slovenija je majhna, po razvitosti stopica za svetovno elito, človeški kapital raje beži v tujino, pojavila se je visoka inflacija, državna zakonodaja ni prirejena privabljanju investicij.

Velikost slovenskih podjetji v IT panogi je razlog, da nimajo dobro razvitega oddelka ravnanja z ljudmi pri delu, če pa ga že imajo, mu ne posvečajo veliko pozornosti. To je ključna napaka, ki bi jo morali odpraviti. Če je podjetje premajhno, lahko uporablja zunanje svetovanje, čeprav je lahko to drago, bodo pozitivni učinki večji od začetnih stroškov. Velika podjetja bi morala več pozornosti nameniti vodenju, nadrejeni v IT podjetjih bi morali imeti vsaj osnovno znanje področja, ki ga vodijo, le tako bodo pri podjetjih dosegli dobre prakse ravnanja z ljudmi pri delu, ki veljajo v tujini.

Pri privabljanju in selekciji kaže tesneje sodelovati z univerzami. Iskanje talentiranih posameznikov naj se začne že v univerzitetnih letih. Postopek naj bo selektiven, ni vsak kandidat dober. Pri izbiri naj se bolj upošteva, kako se bo posameznik integriral v kulturo

podjetja, predvsem pa naj bo ob večfaznem intervjuju prisoten sodelavec oddelka ravnanja z ljudmi pri delu in oddelka, kjer bo bodoči kandidat delal. Pri usposabljanju in razvoju velja uporabiti razne pristope učenja in dopolnjevanja znanja na seminarjih, lastnega učenja in prenosa znanja med sodelavci. Razvoj kariere naj bo jasen in povratna informacija v letnih razgovorih upoštevana. Poslušnost nadrejenih idejam je temeljnega pomena za uspešnost organizacije. Ocenjevanje uspešnosti naj bo tehtno in cilji naj bodo jasno postavljeni. Ker so slovenska podjetja majhna, naj se za ocenjevanja poslužujejo metode 360°. Ciljno vodenje in sistem zagotavljanja uspešnosti sta dobra načina, kako čim bolj verodostojno oceniti uspešnost v visokotehnoloških podjetjih. Ker za analizo nagrad, predvsem nedenarnih, nimamo konkretnih empiričnih podatkov, lahko naše predpostavke temeljijo le na splošnih kulturnih znanih dejstvih o Slovencih. Vseeno lahko predlagamo nagrajevanje v obliki bonusov, udeležbi pri dobičku in ob morebitni rasti podjetja tudi prek delniških opcij in delnic. Ugodnosti in bonusi naj bodo usmerjeni v izobraževanje, saj je to ključno pri takih ljudeh.

Pri tem ima diplomska naloga tudi nekaj omejitev, ki jih je treba upoštevati pri razlagi rezultatov. Celotna študija se je v prvi vrsti nanašala na ameriške podružnice Microsofta, Applu in Googla, zanemarjene so bile druge mednarodne podružnice, kjer lahko uporabljajo drugačne prakse glede na kulturne razlike in druge spremenljivke. Raziskovanje vseh podružnic bi bil prevelik zalogaj za tako delo in bi zahteval drugačen pristop raziskovanja. Prav tako so določeni podatki pomanjkljivi in nedorečeni, kljub vložnemu trudu pri iskanju. Vse izjave je potrebno upoštevati pogojno, ker sem uporabljal večinoma sekundarne vire, ni potrjeno, da so ti popolnoma verodostojni, čeprav je bilo uporabljenih več navzkrižnih virov, da bi odpravil to pomanjkljivost. Nekaj uporabljene literature (študije) se navezuje na specifične države in kulture in je preslikava na slovensko panogo težja. Empirične povezave med temeljnimi praksami ravnanja z ljudmi pri delu in inovativnostjo še niso bile dorečene, čeprav se je v zadnjih treh letih veliko premaknilo tudi v to smer. Velikost podjetij je neprimerljiva, zato prakse ravnanja z ljudmi pri delu v podjetjih s tisoč in več zaposlenimi ni mogoče direktno prenesti na majhna slovenska podjetja z deset ali nekaj sto zaposlenimi. Za popolno sliko bi bilo potrebno izvesti morebitno anketo med izbrano populacijo in intervjuje z vodilnimi v teh podjetjih, da bi videli dejansko stanje v Sloveniji.

Področje diplomskega dela je zelo zanimivo in obširno. Vsekakor kaže v prihodnosti tej povezavi med inovativnostjo in praksami ravnanja z ljudmi pri delu posvetiti še večjo pozornost. Predvsem v smeri pridobivanja konkretnih podatkov slovenskih podjetji, prek anket zaposlenih ali prek intervjuja vodilnih kadrov in nato podatke analizirati in jih primerjati z že ugotovljenimi povezavami in ugotoviti morebitna odstopanja ali skladnosti.

Temeljni prispevek dela k teoriji je ta, da je nekatere prakse ravnanja z ljudmi pri delu možno in priporočljivo prenesti na slovenska podjetja, saj bodo s tem povečala konkurenčnost in postala bolj inovativna tudi na svetovni ravni. Glavne prakse, ki jih uporabljajo v izbranih podjetjih, so: večfazni intervju za izbiro sodelavca, tesnejši stiki z akademskimi ustanovami, izbira pravih vodij, veliko ugodnosti in bonusov, denarne nagrade prek delniških opcij in delnic in veliko izobraževanja zaposlenih.

LITERATURA IN VIRI

- "Employee Development" (2005, 1. marec). Najdeno 23. junija 2008 na spletnem naslovu http://viewfromthemountain.typepad.com/applepeels/2005/03/employee_develo.html.
- 100 Best Companies to Work For* (2008, 4. februar). Najdeno 28. aprila 2008 na spletnem naslovu http://money.cnn.com/magazines/fortune/bestcompanies/2008/full_list/index.html.
- Apple Computer 10-K-2006* (2006, 29. december). Najdeno 25. junija 2008 na spletnem naslovu http://media.corporate-ir.net/media_files/irol/10/107357/10K_2006.pdf.
- Apple restraining engineer salaries? (2008, 8.junij). Najdeno 23. junija 2008 na spletnem naslovu <http://www.macnn.com/articles/08/06/18/apple.engineer.salaries/>.
- Apple Reviews*. Najdeno 25. junija 2008 na spletnem naslovu <http://www.glassdoor.com/Reviews/Apple-Reviews-E1138.htm>.
- Apple Sales Training Online*. Najdeno 23. junija 2008 na spletnem naslovu <https://salestraining.apple.com/learnandearn/staticHtmls/apac-index.html>.
- Ballard, M. (2006, 14. junij). *Microsoft to foot consultant recruitment bill for UK dealers*. Najdeno 1. maj 2008 na spletnem naslovu http://www.channelregister.co.uk/2006/07/14/microsoft_skills/.
- Ballard, M. (2006, 20. junij). *Microsoft steps on recruitment consultant*. Najdeno 1. maj 2008 na spletnem naslovu http://www.theregister.co.uk/2006/07/20/dynamics_careers/.
- Bishop, T. (2006, 19. maj). Microsoft unveils new worker perks. *Seattle Pi*. Najdeno 1. maj 2008 na spletnem naslovu http://seattlepi.nwsource.com/business/270863_msftmorale19.html.
- Bohon, C. (2008, 6. junij). *Apple's new strategy for hiring retail employees*. Najdeno 15. junija 2008 na spletnem naslovu <http://www.tuaw.com/2008/06/06/apples-new-strategy-for-hiring-retail-employees/>.
- Bondarouk, T. & Looise, J.K. (2005). HR Contribution to IT Innovation Implementation: Results of Three Case Studies. *Creativity And Innovation Management*, 14 (2), 160-168.
- Brundage, M. *Working at Microsoft*. Najdeno 10. junija 2008 na spletnem naslovu http://qbrundage.com/michaelb/pubs/essays/working_at_microsoft.html.
- Bussler, L. & Davis, E. (2002). Information systems: The quiet revolution in human resource management. *The Journal of Computer Information Systems*. Winter 2001/2002, 42 (2), 17-20.
- Chen, C.-J. & Huang, J.-W. (2008). Strategic human resource practices and innovation performance – The mediating role of knowledge management capacity. *Journal of Business Research*.
- Cruikshank, J.L. (2006). *The Apple Way*. New York: McGraw-Hill.
- Delaney, K.J. (2006, 23.oktober). Google Adjusts Hiring Process As Needs Grow. *The Wall Street Journal*. Najdeno 27. aprila 2008 na spletnem naslovu http://online.wsj.com/public/article/SB116156296729900433-aeEgtHI7MrZ3q88KUVmFhXIKFs8_20071022.html?mod=blogs.

Dimovski, V., Penger, S., & Žnidaršič, J. (2004). *Sodobni Management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Ed Kaim (2006, 21. maj). *Microsoft's New Employee Performance Rating System*. Najdeno 2. junija 2008 na spletnem naslovu

<http://www.sharpllogic.com/blogs/ed/PermaLink,guid,ac189035-8de9-46ec-b0b0-9ae694299072.aspx>.

Employee satisfaction for \$2.40 a day (2007, 4. junij). Najdeno 23. junija 2008 na spletnem naslovu http://www.gruntledemployees.com/gruntled_employees/2007/07/employee-satisf.html.

Facilitating Effective Employee Reviews at Microsoft. Najdeno 10. junija 2008 na spletnem naslovu <http://technet.microsoft.com/en-us/library/bb735160.aspx>.

Farazmand, A. (2004) . *Innovation in Strategic Human Resource Management: Building Capacity in the Age of Globalization*. *Public Organization Review: A Global Journal*, 3 (4), 3-23.

Form10-K, Apple Computer, inc. (2006, 30. september). Najdeno 6. julija na spletnem naslovu http://media.corporate-ir.net/media_files/irol/10/107357/10K_2006.pdf.

Glaser, M. (2005, 25. januar). *Sue different: Apple threatens insider sites after leaks*. Najdeno 15. junija 2008 na spletnem naslovu <http://www.ojr.org/ojr/stories/050125glaser/> .

Henard, D.H., McFadyen, M.A. (2008). *Making Knowledge Workers More Creative*. *Research Technology Management*, 51 (2), 40-46.

How to work for Apple... Najdeno 23. junija 2008 na spletnem naslovu <http://www.afterapple.com/marathon/blog/2006/10/how-to-work-for-apple>.

Hurvitz, O. (2008, 16. junij). *Apple's Engineers: an Unexpected Profit Center*. Najdeno 22. junija 2008 na spletnem naslovu <http://hurvitz.org/blog/2008/06/apples-engineers-profit-center>.

Ifo Apple Store - Retail Store Hiring (2008, 12. marec). Najdeno 23. junija 2008 na spletnem naslovu <http://www.ifoapplestore.com/stores/hiring.html>.

Internal Microsoft Compensation Documents Leaked, Analyzed, and Revealed by WashTech.org. Najdeno 10. junija 2008 na spletnem naslovu <http://minimsft.blogspot.com/2006/03/internal-microsoft-compensation.html>.

Internal Microsoft Compensation Documents Leaked, Analyzed, and Revealed by WashTech.org. (2006, 9. april). Najdeno 2. Junija 2008 na spletnem naslovu <http://minimsft.blogspot.com/2006/03/internal-microsoft-compensation.html>.

Is Microsoft Driving Innovation Or Playing Catch-Up With Rivals? The Wall Street Journal. Najdeno 30. aprila 2008 na spletnem naslovu

http://online.wsj.com/public/article/SB116490323676636989-HnHPKLzky9xKy2wnokbd2bc_bE_20071130.html.

- James, W. M. (2002). Best HR practices for today's innovation management. *Reserch Technology Management*, Jan/Feb 2002, 45 (1), 57-60.
- Kaim, E. (2006, 21. maj). *Microsoft's New Employee Performance Rating System*. Najdeno 1. maj 2008 na spletnem naslovu <http://www.sharplogic.com/blogs/ed/PermaLink,guid,ac189035-8de9-46ec-b0b0-9ae694299072.aspx>.
- Kiviat, B. Steve Jobs. *Time*. Najdeno 22. junija 2008 na spletnem naslovu http://www.time.com/time/specials/2007/article/0,28804,1733748_1733758_1736089,00.html.
- Li, Y., Zhao, Y. & Liu, Y. (2006). The relationship between HRM technology innovation and performance in China. *International Journal of Manpower*, 27 (7), 679-697.
- Linzmayr, O.W. (2008). *Apple Confidential 2.0: The Definitive History of the World's Most Colorful Company*. San Francisco. No Starch Press.
- Lipičnik, B. (1998). *Ravnaje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- MacRumors*. Najdeno 15. junija 2008 na spletnem naslovu <http://forums.macrumors.com/index.php>.
- Major, D.A., Davis, D.D., Germano, L.M., Fletcher, T.D., Sanchez-Hucles, J. & Mann, J. (2007). Managing Human Resources in Information Technology, Best Practices of High Performing Supervisors. *Human Resource Management*, 46 (3), 411-417.
- Marvel, M.R. & Lumpkin, G.T. (2007). Techonology Entrepreneurs' Human Capital and Its Effects on Innovation Radicalness. *Enrepreneurship Theory and Practice*, november 2007, 807-828.
- Mathis L., R., & Jackson H., J. (2008). *Human Resource Management*. (12nd ed.) Mason: Thomson South-Western.
- Microsoft Interview*. Najdeno 1. maja 2008 na spletnem naslovu <http://geekswithblogs.net/jolson/archive/2005/01/21/20636.aspx>.
- Microsoft Recruiting*. Najdeno 30. aprila 2008 na spletnem naslovu <http://workatmicrosoft.spaces.live.com/>.
- Microsoft's Blogspot*. Najdeno 29. aprila 2008 na spletnem naslovu <http://blogs.msdn.com/jobblog/>.
- Microsoft's May 18th 2006 - a Big Turning Point (?)*. Najdeno 1. maja 2008 na spletnem naslovu <http://minimsft.blogspot.com/2006/05/microsofts-may-18th-2006-big-turning.html>.
- Mijalović, N. (2005, 20. december). *Hermes Softlab bo zaposloval sarajevske strokovnjake*. Najdeno 6. julija 2008 na spletnem naslovu <http://www.finance.si/140366> .
- Missed big HR meeting (MyMicrosoft is now improved)*. Najdeno 1. maja 2008 na spletnem naslovu <http://scobleizer.com/2006/05/18/missed-big-hr-meeting/>.

- Nachtigal, J. (2006, 9. marec). *Rising Frustration with Microsoft's Compensation and Review System*. Najdeno 10. junija 2008 na spletnem naslovu http://www.washtech.org/news/industry/display.php?ID_Content=5041.
- Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B & Wright, P.M. (2006). *Human Resource Management*. (5th ed.) New York: McGraw-Hill Irwin
- Page, A. *How did I get here - changing jobs at Microsoft*. Najdeno 10. junija 2008 na spletnem naslovu <http://blogs.msdn.com/alanpa/archive/2005/05/05/415134.aspx>.
- Pučko, D. (2008). *Strateški management 1*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Ray, R. & Schmitt, J. (2007). *No-Vacation Nation*. Washington: Center for Economic and Policy Research. Najdeno 10. junija 2008 na spletnem naslovu http://www.cepr.net/documents/publications/NoVacationNation_asofSeptember07.pdf.
- Rozman, R. (2000). *Analiza organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Rubel, S. (2004, 14. julij). *Why Apple Employees Will Blog in Revolt*. Najdeno 15. junija 2008 na spletnem naslovu http://steverubel.typepad.com/micropersuasion/2004/07/why_apple_emplo.html.
- Scarborough, H. (2003). Knowledge management, HRM and the innovation process. *International Journal of Manpower*, 24 (5), 501-515.
- Schonfeld, E. (2008, 10. junij). *At Glassdoor, Find Out How Much People Really Make At Google, Microsoft, Yahoo, And Everywhere Else*. Najdeno 23. junija 2008 na spletnem naslovu <http://www.techcrunch.com/2008/06/10/at-glassdoor-find-out-how-much-people-really-make-at-google-microsoft-yahoo-and-everywhere-else/>.
- Shader, R. & Siegel, D.S. (2007). Assessing the Relationship between Human Capital and Firm Performance: Evidence from Technology-Based New Ventures. *Entrepreneurship Theory and Practice*, november 2007, 893-908.
- Simply Hired - Average Apple Salaries*. Najdeno 23. junija 2008 na spletnem naslovu <http://www.simplyhired.com/a/salary/search/q-apple>.
- Snell, A. (2007, 24. januar). *Google Employs Online Screening Test to See Who Makes the Grade*. Najdeno 28. aprila 2008 na spletnem naslovu http://www.taleo.com/talent-management-blog.php/2007/01/24/google_employs_online_screening_test_to_.
- Study: Apple Logo Stimulates the Brain*. Najdeno 23. junija 2008 na spletnem naslovu <http://www.npr.org/templates/story/story.php?storyId=89408933>.
- Sušjan, A. (2002). *Teorija ekonomske rasti - klasična, neoklasična, keynesianska*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- The Googlenairs - What are salaries like at Google?* (2008, 11. april). Najdeno 26. aprila 2008 na spletnem naslovu <http://enkhbayar.net/2008/04/11/the-googlenairs-what-are-salaries-like-at-google/>.

The Googlenairs - What are salaries like at Google? (2008, 11. april). Najdeno 25. aprila 2008 na spletnem naslovu: <http://enkhbayar.net/2008/04/11/the-googlenairs-what-are-salaries-like-at-google/>.

The Impact of Low Salaries At Apple. Najdeno 22. junija 2008 na spletnem naslovu <http://apple.slashdot.org/article.pl?sid=08/06/17/2221205>.

Vise, D.A. & Malseed, M. (2005). *The Google Story*. New York: Bantam Dell.

Wallace, J. & Erickson, J. (2005). *Zagon. Bill Gates ter nastanek in vzpon družbe Microsoft*. Ljubljana: Pasadena.

Wikipedia. Najdeno 25. junija 2008 na spletnem naslovu <http://www.wikipedia.org/>

Working' It At Microsoft. Najdeno 29. aprila 2008 na spletnem naslovu <http://www.facebook.com/pages/Workin-It-at-Microsoft/9298666412>.

Wright, M., Hmieleski, K.M., Siegel, D.S. & Ensley, M.D. (2007). The Role of Human Capital in Technological Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, november 2007, 791-806.

YouTube. Najdeno 25. junija 2008 na spletnem naslovu <http://www.youtube.com>.


PRILOGE

PRILOGA 1: Google Labs Aptitude tests t.i. GLAT test

PRILOGA 2: Oglas podjetja Apple za delovno mesto »Mac Genius«

PRILOGA 3: Elektronsko pismo zunanjega izvajalca Appla za privabljanje kadrov

PRILOGA 1: Google Labs Aptitude tests t.i. GLAT test³⁶

TEST CODE: WR-425F	
<h1>GLAT[®]</h1> <h2>GOOGLE LABS APTITUDE TEST[®]</h2>	
<p>How much aptitude do you have for the sort of mind-bending engineering problems encountered each day at Google Labs? Take the GLAT and find out. Simply answer all questions to the best of your abilities (cheaters will answer to the karma police), fold completed exam into attached envelope and send to Google Labs. Score high enough and we'll be in touch. Good luck.</p>	
	
<p><small>PLEASE PRINT NEATLY. WE WILL NOT DISTRIBUTE OR DISCLOSE ANY OF YOUR PERSONAL INFORMATION. WE PROMISE. (IF YOU'D LIKE TO INCLUDE YOUR RESUME, WE'D LIKE TO SEE IT.)</small></p>	
<small>Last Name</small>	<small>First Name</small>
<small>Email Address</small>	<small>Phone</small>
<small>Employee Photo</small>	<small>Year?</small>

³⁶ Celotno rešitev testa lahko najdemo na spletnem naslovu: <http://mathworld.wolfram.com/news/2004-10-13/google/>.

1. Solve this cryptic equation, realizing of course that values for M and E could be interchanged. No leading zeros are allowed:

$$WWWDOT - GOOGLE = DOTCOM$$

answer:

2. Write a haiku describing possible methods for predicting search traffic seasonality.

answer:

3. 1
 1 1
 2 1
 1 2 1 1
 1 1 1 2 2 1

What is the next line?

answer:

4. You are in a maze of twisty little passages, all alike. There is a dusty laptop here with a weak wireless connection. There are dull, lifeless gnomes strolling about. What doest thou do?
 - A) Wander aimlessly, bumping into obstacles until you are eaten by a grub.
 - B) Use the laptop as a digging device to tunnel to the next level.
 - C) Play MPoRPG until the battery dies along with your hopes.
 - D) Use the computer to map the nodes of the maze and discover an exit path.
 - E) Email your resume to Google, tell the lead gnome you quit and find yourself in whole different world.

5. What's broken with Unix?
How would you fix it?

answer:

6. On your first day at Google, you discover that your cubicle mate wrote the textbook you used as a primary resource in your first year of graduate school. Do you:
 - A) Fawn obsequiously and ask if you can have an autograph.
 - B) Sit perfectly still and use only soft keystrokes to avoid disturbing her concentration.
 - C) Leave her daily offerings of granola and English toffee from the food bins.
 - D) Quote your favorite formula from the textbook and explain how it's now your mantra.
 - E) Show her how example 17b could have been solved with 34 fewer lines of code.

7. Which of the following expresses Google's over-arching philosophy?

- A) "I'm feeling lucky"
- B) "Don't be evil"
- C) "Oh, I already fixed that"
- D) "You should never be more than 50 feet from food"
- E) All of the above

8. How many different ways can you color an icosahedron with one of three colors on each face?

answer:

What colors would you choose?

answer:

9. This space left intentionally blank. Please fill it with something that improves upon emptiness.

answer:

10. On an infinite, two-dimensional, rectangular lattice of 1-ohm resistors, what is the resistance between two nodes that are a knight's move away?

answer:

11. It's 2PM on a sunny Sunday afternoon in the Bay Area. You're minutes from the Pacific Ocean, redwood forest hiking trails and world class cultural attractions. What do you do?

answer:

12. In your opinion, what is the most beautiful math equation ever derived?

answer:


13. Which of the following is NOT an actual interest group formed by Google employees?

- A. Women's basketball
- B. Buffy fans
- C. Cricketeers
- D. Nobel winners
- E. Wine club

14. What will be the next great improvement in search technology?

answer:

PRILOGA 2: Oglas podjetja Apple za delovno mesto »Mac Genius«


[Find more jobs with Apple Inc.](#)

[Save Job](#)Rate this Job Positive Neutral Negative [Rate!](#)[Click Here to Apply](#)

[Printer-Friendly](#)[Email to a friend](#)

Title: Apple Retail - Mac Genius - Miami
Skills: Please see below

Date: 6-3-2008
Location: Miami, FL
Area code: 305

Tax term: FULLTIME
Pay rate: Negotiable
Length:

Position ID: 016425
Dice ID: applecup

Job description:
If you were the kind of kid who took things apart just to put them back together (correctly), read on. You're our kind of Genius.

Know it all?

- Technical guru status required.
- Mac certification preferred but not required.
- Technical training + retail experience is preferred.

Take a seat at the bar. As a Genius, you will:

- Provide frontline customer support at the Genius Bar, including hardware and software troubleshooting and diagnosis and basic customer product training.
- Repair Apple hardware and software products.
- Manage all aspects of repair workflow, including open repairs prioritization, case management, and service part order management.
- Review all hardware product returns and re-qualify product for resale.
- Provide technical support for in-house systems.
- Research order and repair status for customers.
- Review warranty claims.
- Provide ongoing technology coaching to sales associates.
- Maintain an organized and efficient repair workplace.

The ideal opportunity to use what you know:

A job at the Apple Store is a chance to use your hands and heart. To use your knowledge and experience. To contribute meaningfully to people's lives with your technical know-how.

To delight. Impress. Engage. Inspire.

Are you ready to join the retail revolution?

[Apply Now.](#)

Travel required: none
Telecommute: no[Click Here to Apply](#)
[Email to a friend](#)

Apple Inc.
1 Infinite Loop
Cupertino, CA 95014
Phone: (408) 996-1010
Web: <http://www.apple.com/jobs>

PRILOGA 3: Elektronsko pismo zunanjega izvajalca Appla za privabljanje kadrov

Dear *****,

In the recent past you have applied for a 'Mac Specialist' role with Apple Retail. FutureStep, the recruitment partner to Apple, are excited to announce that Apple are now actively reviewing and recruiting to this role. We are therefore looking for an updated expression of interest from you, so that we can pursue your application further. This also provides an opportunity to send us an updated resume.

As a Mac Specialist you will have direct customer interaction and retail exposure whilst working for a Global brand. In the past, Mac Specialists have pioneered the retail revolution and established the Apple store's reputation for superior customer service. Today's Mac Specialists continue to fuel Apple's retail success – and we hope to add you to the team.

If you wish to pursue your application with Apple, please reply to this email and confirm your ongoing interest.

All applications must be emailed, and must include two attached documents:

- 1) An updated version of your resume (Word format preferred), detailing your recent retail experience;
- 2) The completed 'Mac Specialist Register'. This is an Excel template (attached). Please complete this register, ensuring that you do not remove/edit the spreadsheet layout.

Please direct your 'expression of interest' email to xxxxx@futurestep.com

We appreciate your immediate attention and encourage you to respond by 5pm Wednesday 12th March. If you do not wish to pursue your application for the Mac Specialist role, please let us know and we thank you for your interest to date. We wish you well in your future endeavors.

Please direct all enquiries to xxxxx@futurestep.com

Kind regards

Aimee Lord and Dawn McKay
Managing Associates - Projects and Consulting
Futurestep – A Korn/Ferry Company

Level 20, 60 Castlereagh St
Sydney NSW 2000